



Міністерство
цифрової трансформації
України

НАДС

НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ



UK International
Development
Partnership | Progress | Prosperity



EURASIA
FOUNDATION

Рекомендації з відповідального використання штучного інтелекту у сфері управління персоналом

Грудень 2025

Зміст

Вступ	4
Поширені міфи та реальність щодо застосування ШІ у сфері управління персоналом	6
Визначення	8
Сфера застосування рекомендацій	11
Основні принципи відповідального використання ШІ в роботі з персоналом	13
Прозорість та зрозумілість у використанні систем ШІ в HR	15
Ризики використання ШІ в HR-функції	17
Світовий та український досвід застосування ШІ в HR	25

ПУБЛІЧНИЙ СЕКТОР

ШІ в управлінні персоналом: потенціал і виклики для публічної служби	29
Правила ШІ-грамотності та кібергігієни в роботі з питань управління персоналом в органах публічної влади	30
Дорожня карта застосування ШІ в роботі служб управління персоналом органів публічної влади	32
Застосування ШІ в управлінні персоналом	34
Добір персоналу	34
Адаптація новопризначених працівників	36
Оцінювання результатів службової діяльності	37
Комунікація та внутрішні сервіси	37
Побудова організаційної структури	38

Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальних програм професійного розвитку	39
Зворотний зв'язок й управління талантами	40

ПРИВАТНИЙ СЕКТОР

Передумови впровадження ШІ в управлінні персоналом	41
Роль служби управління персоналом та HR у процесі впровадження ШІ. Формування нових компетентностей HR-фахівців	42
Кібергігієна, інформаційна безпека та правові аспекти	44
Застосування ШІ на різних етапах управління персоналом	46
Добір персоналу та проведення конкурсу	46
Адаптація нових працівників	50
Оцінювання результатів роботи працівників	51
Комунікація та внутрішні сервіси	52
Індивідуальна програма професійного розвитку	54
Зворотний зв'язок й управління талантами	55
Додаток А. Алгоритм вибору, оцінки ризиків та впровадження рішень на основі ШІ	57
Додаток Б. Рекомендації для фахівців з питань управління персоналом зі створення промπτу. Приклади промπτів	64
Додаток В. Професійні системи на базі ШІ: український та світовий контекст	67
Додаток Г. ШІ-інструменти, які можуть покращити роботу у сфері управління персоналом	69

Вступ

Ці секторальні рекомендації є одним зі складників дорожньої карти з регулювання штучного інтелекту (далі – ШІ) в Україні. Системи ШІ можуть бути корисні на різних етапах діяльності Human Resources (далі – HR) – від добору персоналу й підготовки документації до створення вакансій, поширення новин та взаємодії з потенційними працівниками.

Ці рекомендації будуть корисними фахівцям з питань управління персоналом як приватного сектору, так і на публічній службі (у державних органах та органах місцевого самоврядування). У цьому посібнику ви знайдете практичні поради щодо етичного та відповідального використання ШІ в роботі з персоналом, зокрема інструменти, які допоможуть адаптувати HR-процеси до нових технологічних реалій, автоматизувати рутинні завдання та впроваджувати інновації, як-от ШІ. Рекомендації допоможуть сформулювати розуміння практичного застосування ШІ в роботі фахівців з питань персоналу (можливість продемонструвати на прикладах, як інструменти ШІ можуть допомагати, наприклад, формувати профілі вакансій, автоматизовано аналізувати резюме, планувати навчання та оцінювання, виявляти ризики вигорання або робочого навантаження), а також підвищення цифрової грамотності та критичного мислення щодо використання ШІ, зокрема, сприяння розвитку навичок оцінки доцільності використання інструментів ШІ, ознайомлення з алгоритмом оцінки ризиків використання інструментів ШІ.

Згідно з дослідженням HR Adopts AI, проведеним на початку 2024 року, кожна четверта компанія використовувала ШІ для підтримки діяльності, пов'язаної з управлінням персоналом, включно з пошуком талантів, навчанням та розвитком, а також управлінням ефективністю.

Мета цих рекомендацій – сприяти відповідальному та етичному впровадженню систем ШІ в HR для оптимізації робочих процесів, дотримання прав людини, недопущення дискримінації, а також підвищити обізнаність фахівців з питань управління персоналом, HR-команд про потенційні ризики й виклики для того, щоб критично, ефективно та етично взаємодіяти із системами штучного інтелекту та використовувати весь їхній потенціал.

Рекомендації сформовано з урахуванням підходу до регулювання ШІ в Україні, описаного в Білій книзі, що відбувається за принципом знизу догори (bottom-up): від розробки загальних та секторальних рекомендацій до ухвалення закону-аналогу європейського Artificial Intelligence Act, а також з урахуванням «Аналізу секторального напрямку та первинне бачення розвитку сфери ШІ» в межах Стратегії цифрового розвитку інновацій WinWin, Рамкової конвенції Ради Європи про штучний інтелект, права людини, демократію та верховенство права, актуальних міжнародних практик й інших секторальних рекомендацій, які вже розроблені.

Цей документ є результатом спільної роботи представників державного та приватного сектору і має на меті визначити спільні підходи до відповідального використання ШІ у сфері управління персоналом. Водночас ці рекомендації поділені на дві частини для того, щоб окремо підкреслити специфічні підходи та практики, що характерні для відповідних секторів. Частину рекомендацій для публічного сектору підготовлено за підтримки Національного агентства України з питань державної служби.

Застереження

Ці рекомендації призначені виключно для ознайомлення фахівців з питань управління персоналом із можливостями сучасних технологій, як-от ШІ. Зазначені в тексті приклади компаній, продукти, застосунки та рішення, як-от конкретні вебсайти, системи ШІ тощо, наведені виключно як ілюстрація, а не реклама чи обов'язкові рекомендації. Зважаючи на стрімкий розвиток технологій, фахівцям з питань управління персоналом варто самостійно оцінювати актуальність інформації та перевіряти її на відповідність сучасним умовам перед застосуванням ШІ в професійній діяльності.

Над розробкою рекомендацій працювали автори (в алфавітному порядку):

- Баткалов Андрій
- Богданова Тетяна
- Гнутова Ірина
- Дубно Олег
- Кошманова Інга
- Козуб Ольга
- Лавронова Іванна
- Мінаков Олексій
- Петров Олексій
- Пирожков Олександр
- Придатко Вікторія
- Савицька Ольга
- Шевченко Анастасія

Ці рекомендації розроблено за сприяння проєкту «Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості» (UK DIGIT), що виконується Фондом Євразія та фінансується UK Dev.

Цей матеріал створений за фінансової підтримки Програми допомоги з міжнародного розвитку від Уряду Великої Британії. Зміст є винятковою відповідальністю Міністерства цифрової трансформації України; висловлені погляди не обов'язково відображають офіційну політику Уряду Великої Британії.

Поширені міфи та реальність Застосування ШІ у сфері управління персоналом

Міф 1: ШІ повністю замінить фахівців з питань управління персоналом

Реальність: наразі у сфері управління персоналом ШІ є допоміжним інструментом, який автоматизує рутинні процеси — наприклад, аналіз резюме, планування графіків чи обробку запитів. Це дає змогу фахівцям з питань управління персоналом зосередитися на стратегічних, комунікаційних та етичних аспектах роботи. ШІ посилює, але не замінює людський фактор. **Ключові рішення завжди мають залишатися за людиною.**

Міф 2: кандидати не дізнаються, що їх оцінює ШІ, — і це не має значення

Реальність: відповідальне використання ШІ передбачає прозорість — кандидати мають знати, коли і як застосовується алгоритмічна оцінка. Згідно зі статтею 22 Загального регламенту про захист даних (GDPR), людина має право не підлягати виключно автоматизованому рішення, яке може суттєво вплинути на неї, наприклад у процесі найму. Крім того, Акт ЄС про ШІ (AI Act) визначає системи ШІ в управлінні персоналом як високоризикові, що вимагає додаткової прозорості та контролю. Компанії повинні інформувати людей про використання таких технологій. Це не лише вимога законодавства, а й питання довіри та етики.

Міф 3: ШІ найкраще розпізнає «ідеального кандидата»

Реальність: алгоритми часто «навчаються» на профілях успішних працівників минулого, але це не означає, що вони можуть прогнозувати потенціал кандидата в іншому контексті чи команді. ШІ добре працює з технічними даними, але не враховує людського потенціалу, нестандартного мислення чи розвитку. Тому фахівець з питань управління персоналом завжди має перевіряти й критично оцінювати результати, надані системами ШІ, перш ніж ухвалювати остаточне рішення.

Міф 4: ШІ є об'єктивним і неупередженим

Реальність: алгоритми можуть відтворювати або навіть підсилювати упередження, закладені в даних, на яких вони навчалися. Якщо в минулому компанія схилялася до певного типу кандидатів (наприклад, за статтю, віком, освітою або місцем проживання), ШІ може автоматично продовжити цю тенденцію. Це створює ризик дискримінації та посилює бар'єри для різноманіття. Регулярні аудити алгоритмів, робота з якісними й репрезентативними даними та залучення HR до фінального етапу ухвалення рішень — критично важливі кроки для мінімізації ризиків.

Міф 5: ШІ працює однаково добре для всіх сфер HR

Реальність: ефективність ШІ суттєво залежить від завдань. Він може показувати високу точність у сорсингу кандидатів, парсингу резюме, класифікації запитів або плануванні графіків. Але в таких напрямках, як культура, мотивація, лідерство чи оцінка командної динаміки, алгоритми мають суттєві обмеження. Там, де потрібне глибоке розуміння контексту, емоцій і міжособистісної взаємодії, людина залишається незмінною.

Міф 6: Використання ШІ — це просто технологічне рішення

Реальність: запровадження ШІ в HR — це не лише про впровадження інструменту, а й про зміну культури роботи. Команди мають пройти навчання, зрозуміти, як працюють алгоритми, і навчитися співпрацювати із ШІ. Також важливо сформулювати політику етичного використання ШІ, залучити юридичну команду, зважати на кібербезпеку й дані кандидатів. Без глибокої інтеграції в бізнес-процеси та розуміння меж застосування ШІ не дасть очікуваного ефекту.

Міф 7: ШІ занадто дорогий для впровадження

Реальність: сучасні хмарні рішення та масштабовані ШІ-інструменти стали доступними для компаній будь-якого розміру та форм власності. Багато платформ пропонують гнучкі моделі ціноутворення, безплатні пробні періоди, обмежений безкоштовний функціонал, який часто виявляється достатнім, та не потребує значних початкових інвестицій.

Міф 8: ШІ занадто складний для впровадження в HR-команді

Реальність: сучасні ШІ-інструменти розроблені з урахуванням зручності використання. Більшість платформ мають інтуїтивні інтерфейси та автоматизовані системи звітності. 80% HR-спеціалістів стверджують, що ШІ додає ефективності їхній роботі. Компанії-розробники часто надають навчання та підтримку в процесі впровадження.

Міф 9: ШІ загрожує безпеці персональних даних

Реальність: при правильному впровадженні ШІ насправді може поліпшити захист ваших даних. ШІ використовує потужне шифрування та постійно стежить за підозрілими діями. Головне — обирати перевірених постачальників, які дотримуються суворих стандартів безпеки (як сертифікат SOC 2 Type 2) та працюють через захищені приватні канали. Проблеми виникають при використанні відкритих систем без належних налаштувань конфіденційності.

Міф 10: Упровадження ШІ — це завдання IT-відділу

Реальність: ШІ — інструмент для роботи з даними, процесами та сценаріями взаємодії. IT відповідає за технічну реалізацію, але не залучене до побудови досвіду працівника, змісту комунікації чи логіки управлінських рішень. Саме фахівці служби управління персоналом визначають цілі, формати та правила використання ШІ — бо це про довіру, розвиток і якість взаємодії, а не про технічну функцію.

Визначення

Аналітика HR

Аналіз даних про персонал, HR Analytics

Використання даних і метрик для ухвалення обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом.

Велика мовна модель

Клас мовних моделей, які використовують алгоритми глибокого навчання та навчаються на великих наборах даних, що можуть містити не тільки текст, а й інші модальності (зображення, аудіо тощо).

Галюцинування

Феномен, за якого результат роботи системи генеративного ШІ містить неточну або хибну інформацію, що оманливо представлена як достовірна.

Генеративний штучний інтелект

Система ШІ, яка, використовуючи генеративні моделі, здатна створювати новий, оригінальний контент (тексти, зображення, аудіо- та відеоматеріали). Прикладами систем генеративного ШІ є, зокрема, ChatGPT, Copilot, Claude, Gemini, Midjourney, DALL-E, Stable Diffusion та інші.

Державна служба

Це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави.

Державний службовець

Це громадянин України, який обіймає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі — державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Дипфейк

Глибока підробка, Deep fakes

Контент, згенерований або відредагований за допомогою ШІ, який нагадує реальних людей, об'єкти, місця, інші сутності чи події та вводить в оману щодо справжності або правдивості

Добір персоналу

Пошук і найм працівників, Recruitment

Це процес пошуку, оцінки та найму кандидатів на відкриті посади.

Запит (промпт)

Вхідний текст, інструкція або завдання для системи ШІ, на які система має відреагувати шляхом генерування контенту.

Набір даних / датасет

Збірка (сукупність) даних, які використовують для навчання та тестування алгоритмів і моделей системи ШІ.

Публічна служба

Державна служба та служба в органах місцевого самоврядування.

Публічний службовець

Державний службовець або посадова особа місцевого самоврядування.

Система ШІ

Машинна система, яка на основі отриманих вхідних даних робить висновки щодо того, як генерувати результати (як-от прогнозування, створення документів, надання рекомендацій або рішень), які можуть впливати на професійну діяльність правників. Різні системи ШІ (у сфері управління персоналом використовують також аналітичні, класифікаційні, рекомендаційні системи, а також рішення на основі розпізнавання образів й автоматизації процесів) відрізняються за рівнем автономності (можливості працювати без втручання людини) та адаптивності (можливості бути гнучким і підлаштовуватися під середовище) після застосування.

Служба в органах місцевого самоврядування

Це професійна, проваджена на постійній основі діяльність громадян України, які обіймають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

ШІ-грамотність

Це знання, уміння й навички, які допомагають публічним службовцям відповідально використовувати системи штучного інтелекту, розпізнавати, коли використовується ШІ, усвідомлювати його можливості, обмеження та ризики, що виникають через невідповідальне використання.

Управління персоналом

HR / Human Resources Management

Це системна діяльність, спрямована на залучення, розвиток, мотивацію, утримання та ефективне використання людського ресурсу для досягнення цілей організації.

Human Resources

Це загальний термін, який позначає як функцію / підрозділ в організації, відповідальний за роботу з персоналом, так і самих людей, які працюють в організації як ключовий ресурс для її успіху.

Фахівець з питань управління персоналом

HR-фахівець

Це спеціаліст, який добирає, адаптує, розвиває, мотивує, оцінює та супроводжує персонал, забезпечуючи ефективну роботу працівників і дотримання трудового законодавства в організації.

Чатбот

Програма, створена для імітації людської розмови за допомогою текстових або голосових команд.

Онбординг

Процес адаптації нових працівників, Onboarding

Це процес адаптації нового працівника в компанії, який передбачає знайомство з командою, культурою, процесами, посадовими обов'язками та очікуваннями.

З більшою кількістю термінів у сфері ШІ можна ознайомитися в [Словнику термінів](#) у сфері штучного інтелекту.

Сфера застосування рекомендацій

Можливості застосування ШІ в управлінні персоналом різноманітні. Ці рекомендації стануть у пригоді керівникам усіх рівнів в усіх сегментах, директорам усіх ланок, фахівцям з питань управління персоналом, керівникам HR-підрозділів, а також іншим працівникам, які використовують або планують використовувати системи ШІ у своїй діяльності. Сьогодні ШІ охоплює весь цикл роботи з персоналом: планування, залучення, розвиток, утримання та завершення співпраці.

Так, рекомендації можуть застосовуватися до будь-яких систем ШІ, які використовують фахівці з питань управління персоналом, зокрема:

Аналітика та планування:

- Аналіз ринку праці, трендів, доступності навичок.
- Прогнозування потреб у персоналі та навичках.
- Формування дорожніх карт розвитку талантів.

Опис ролей та вакансій:

- Генерація адаптованих описів вакансій під різні аудиторії.
- Добір ключових слів для підвищення релевантності та привабливості.
- Створення інклюзивних описів без дискримінаційних формулювань.

Побудова профілів і портретів:

- Формування ШІ ідеального портрета кандидата (Ideal Candidate Profile (ICP)) або персони співробітника (Employee persona).
- Постійне оновлення профілів відповідно до змін у бізнесі чи на ринку.

Формування бюджету:

- Планування витрат на залучення, адаптацію, розвиток.
- Оцінка ефективності каналів, підрядників, заходів.

Автоматизація залучення:

- Стратегія та план залучення — добір ефективних каналів залучення залежно від портрета кандидата.
- ШІ-допомога в пошуку, скринінгу, написанні повідомлень кандидатам.
- Створення персоналізованих запрошень на вакансії чи програми навчання та розвитку.

Оцінка навичок та потенціалу:

- Аналіз резюме / CV, супровідних листів, відео- або чат-інтерв'ю.
- Визначення відповідності навичок, персональних та технічних навичок, мотивації.
- Гейміфіковані завдання та симуляції для оцінки поведінкових реакцій.

Ухвалення рішень:

- Структуроване порівняння кандидатів або працівників.
- Виявлення упередженості, ризиків вигорання або невідповідності.
- Прогнозування адаптації, результативності.

Вихід із компанії:

- Автоматизація процесу виходу з компанії (offboarding).
- Аналіз причин звільнення.
- Збереження знань та формування зворотного зв'язку.

Онбординг та розвиток:

- Генерація індивідуальних планів адаптації.
- Аналітика прогресу, автоматизовані нагадування.
- Рекомендації щодо навчання, кар'єрного зростання, ротацій.

HR-аналітика та стратегія:

- Збір даних щодо всього життєвого циклу людини в компанії (employee lifecycle).
- Виявлення трендів, формування рекомендацій.
- Прогнозування потреб у навичках і людських ресурсах.

Ефективність та залучення (Performance & Engagement):

- Аналіз даних з проведених оглядів ефективності співробітника (performance review), eNPS, самозвітів.
- Визначення зон ризику, падіння мотивації.
- Створення рекомендацій щодо покращення досвіду працівників.

Тож інтеграція ШІ у функцію управління талантами — це не лише технологічне, а й культурне, етичне та стратегічне питання. Його застосування має бути системним, із фокусом на ефективність, прозорість та розвиток команди. Організації, які використовують ШІ відповідально, отримують конкурентну перевагу — завдяки точнішим рішенням, кращому досвіду працівників і більш ефективним процесам упродовж усього життєвого циклу співробітника.

Основні принципи відповідального використання ШІ в роботі з персоналом

Використання та розвиток систем ШІ у сфері управління персоналом повинні здійснюватися з дотриманням чинного законодавства України, зокрема положень Кодексу законів про працю України, Закону України «Про захист персональних даних», а також інших нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини в публічному та приватному секторах.

У разі застосування працівниками служби управління персоналом систем ШІ на публічній сфері варто брати до уваги, зокрема, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, законодавство про захист персональних даних, законодавство у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також інші спеціальні акти, які встановлюють вимоги до конкурсного добору, прозорості, недискримінації та етичності кадрових процедур.

Загалом використання ШІ у сфері управління персоналом має базуватися на принципах справедливості, прозорості, поваги до гідності працівників. Необхідно забезпечити захист персональних даних й уникати упередженості алгоритмів, що може призводити до дискримінаційних рішень.

Також важливо **зберігати людяність HR-процесів** — людина має залишатись у центрі ухвалення рішень: ключові HR-рішення (найм, звільнення, підвищення) мають ухвалювати з урахуванням думки фахівця, а не автоматично на основі рекомендацій ШІ.

До того ж упровадження ШІ має враховувати культурний та соціальний контекст. В Україні, зокрема під час повномасштабної війни, особливо важливо забезпечити чутливість і гнучкість HR-систем. Людська гідність та психоемоційний стан працівників мають залишатись у фокусі, як і їх безпека.

Етичне впровадження ШІ сприяє підвищенню довіри з боку персоналу, кандидатів і керівництва, що критично важливо для успішної трансформації HR-функцій.

Водночас упровадження та використання систем ШІ вимагає закріплення додаткових правил та принципів діяльності. Основними засадами при використанні систем ШІ, що відповідають суспільним інтересам, є:

- **законність** (будь-яке використання ШІ має здійснюватися виключно на підставі, в межах та у спосіб, передбачені чинним законодавством України й міжнародними зобов'язаннями у сфері прав людини, дотримання правил захисту персональних даних, конфіденційної та службової інформації, непорушення прав інших осіб тощо);
- **недопущення дискримінації** (упровадження систем ШІ не має призводити до дискримінації або створювати нерівності за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного й соціального статусу або іншими ознаками під час роботи фахівця з питань управління персоналом з інформацією про інших осіб);
- **регулярне проведення оцінки (аудиту) ризиків** (перед упровадженням та в процесі застосування інструментів ШІ має здійснюватися періодична перевірка ризиків, які можуть впливати на права, свободи чи репутацію фахівців з питань управління персоналом. Проведення такої оцінки має здійснюватись у правовій та технічній площині на всіх етапах використання інструментів ШІ);

- **прозорість і зрозумілість** (розкриття інформації про використання систем ШІ та пояснення цілей і способів такого використання; організація, установа або підприємство, що використовує системи ШІ, мають чітко розуміти принципи їх роботи та бути здатними зрозуміло й аргументовано пояснити підстави ухвалених рішень (наприклад, щодо оцінки роботи кандидата та/або працівника при застосуванні ШІ-систем));
- **довіра до рішень, що ухвалюють за участю ШІ**, формується через чітко визначені політики використання ШІ в організації, установі або підприємстві (зрозумілі механізми відповідальності в разі помилок, регулярну комунікацію з працівниками щодо впроваджених ШІ-систем, залучення працівників до публічного обговорення нововведень);
- **конфіденційність і захист даних** (недопущення витоку персональних даних чи іншої конфіденційної та службової інформації через упровадження системи ШІ, використання інструментів ШІ передбачає обробку великих обсягів персональної інформації. На публічній службі доступ до таких даних має бути обмеженим, передбаченим виключно для службового використання, з урахуванням, зокрема, Закону України «Про захист персональних даних», внутрішніх політик безпеки органу);
- **фаховий людський контроль** (забезпечення активної перевірки результатів, згенерованих ШІ-системами, з боку фахівця з питань управління персоналом, а також працівники мають самостійно перевіряти рекомендації, оцінки та висновки ШІ, спираючись на офіційні документи, внутрішні політики організації та на достовірні джерела інформації. Фахівці мають бути здатні втрутитись у процес аналізу, перевірити або оскаржити результат, змінити параметри або відключити систему в разі потреби);
- **етичне використання** (застосування систем ШІ у сфері управління персоналом має ґрунтуватися на принципах відповідального використання, з урахуванням етичних норм, недискримінації, прозорості та поваги до прав, свобод і гідності працівників та кандидатів. Рішення, ухвалені із застосуванням ШІ, повинні відповідати корпоративним цінностям та стандартам етичної поведінки в приватному секторі. щодо публічного сектору – поведінка працівників служб управління персоналом при використанні таких технологій має відповідати принципам доброчесності, об'єктивності, відкритості та поваги до людської гідності. Обов'язкове дотримання Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування під час використання інструментів ШІ);
- **відповідальність** (особа, яка застосовує в професійній діяльності системи ШІ, відповідає за наслідки використання результатів роботи цих інструментів);
- **адаптивність** (постійне покращення принципів та оновлення політик щодо відповідального використання систем ШІ відповідно до технологічного розвитку й змін правового регулювання. Важливо забезпечити можливість гнучкого оновлення алгоритмів, постійного покращення принципів відповідального впровадження ШІ відповідно до технологічного розвитку інструментів ШІ та змін правового регулювання);
- **правомірність мети** (недопущення використання систем ШІ з метою порушення прав інших осіб, завдання будь-якої шкоди);
- **субсидіарність** (ШІ може виконувати функцію допоміжного інструмента в роботі фахівця з питань управління персоналом, доповнюючи, але не замінюючи ухвалення рішень або виконання ключових функцій).

Прозорість та зрозумілість у використанні систем ШІ в HR

У сфері управління персоналом рекомендується розкривати інформацію про те, коли, з якою метою та як саме використовують системи ШІ в процесах добору, найму, оцінювання та управління працівниками.

Принцип прозорості має застосовуватися **на всіх етапах життєвого циклу таких систем** — від їх упровадження до щоденного використання. Це містить пояснення логіки функціонування алгоритмів (наскільки це можливо), розкриття потенційних ризиків для прав кандидатів і працівників, зокрема, щодо дискримінації чи упередженого оцінювання, а також зазначення можливих наслідків і впливів таких систем на процеси ухвалення рішень щодо персоналу.

Основні рекомендації фахівцям з управління персоналом:

Прозорість у використанні ШІ-систем:

- повідомляти кандидатів і працівників, що у відповідних процесах застосовуються алгоритмічні системи або ШІ;
- зазначати конкретні етапи, на яких система залучається (наприклад, автоматичний відбір резюме, аналітика продуктивності працівників, прогнозування ризику звільнення);

Пояснення мети та функціональності:

- надати загальнодоступну інформацію про те, з якою метою використовується ШІ, які завдання він виконує (наприклад, відбір резюме, скринінг кандидатів, оцінка продуктивності);
- вказувати, як алгоритм ухвалює рішення;

Опис принципів роботи та впливу:

- пояснювати основну логіку та критерії, на яких базується ухвалення рішень;
- розробити внутрішні політики, стандарти та інструкції щодо етичного використання ШІ;

Право на втручання людини:

- забезпечити можливість людського перегляду автоматизованих рішень;
- надати право кандидату чи працівнику на пояснення та оскарження такого рішення;

Захист персональних даних:

- дотримуватися вимог законодавства про захист персональних даних, зокрема чітко інформувати про те, які саме дані обробляє система ШІ, з якою метою та на якій правовій підставі;

Регулярне оновлення інформації:

- проводити періодичну перевірку алгоритмів щодо упередженості;
- оновлювати політики використання ШІ та інформувати персонал про зміни.

Додаткові заходи для підвищення прозорості:

- запровадження каналу зворотного зв'язку — форма чи контактна особа, до якої працівники можуть звернутися з питаннями чи скаргами на роботу системи;
- проведення регулярних тренінгів для фахівців з питань управління персоналом і керівників з етичного та безпечного використання ШІ;
- маркування рішень, ухвалених за допомогою ШІ у внутрішніх звітах та документах;
- залучення незалежних експертів для перевірки алгоритмів та методологій щодо дискримінації ризиків.

Чітке пояснення рішень, ухвалених за участі ШІ в HR-процесах, сприяє зміцненню довіри між роботодавцем, кандидатами та працівниками. Коли механізм роботи таких систем є зрозумілим, учасники кадрових процесів можуть краще оцінити, чи відповідають дії системи їхнім очікуванням, цінностям і принципам справедливості. Така прозорість мінімізує ризики упереджених або необґрунтованих рішень і допомагає запобігти зловживанням, що є ключовим чинником для етичного впровадження ШІ та його успішного використання у сфері управління персоналом.

Ризики використання ШІ в HR-функції

ШІ активно проникає у сферу управління талантами — від автоматичного сорсингу¹ кандидатів до аналізу навичок та прогнозування плинності персоналу. Для HR-команд це інструмент підвищення ефективності, точності рішень і зниження витрат. Проте технологічні можливості ШІ — це лише одна сторона медалі. Інша — ризики, які можуть призвести до дискримінації, порушення конфіденційності, втрати довіри кандидатів і працівників, а також юридичної відповідальності.

Одне з головних питань впровадження ШІ в HR — де проходить межа між рішеннями ШІ і людини. Автоматизовані системи можуть пришвидшити процеси найму чи оцінки, але повністю передавати вирішальні моменти ШІ небезпечно. Навіть за наявності ШІ-скринінгу має бути передбачене людське втручання — фінальне рішення про приймання, підвищення чи звільнення повинен ухвалювати менеджер або фахівець з питань управління персоналом, обговоривши результати ШІ-системи. **Фактично людина є запобіжником від помилок ШІ-системи.**

У цьому розділі розглянуто ключові етичні, соціальні, технологічні та правові ризики, що виникають при використанні ШІ в HR-функції. Дані базуються на досвіді міжнародних досліджень, аналітиці українського ринку праці й актуальних викликах цифровізації.

1 Етична упередженість: коли алгоритм «вчиться» дискримінувати

ШІ-системи мають ризик відтворення упереджень, закладених у даних, на яких вони були навчені. Майже всі моделі ШІ використовують історичні дані: резюме, оцінки, рішення менеджерів. Якщо ці дані містять ознаки гендерної, вікової, регіональної чи етнічної упередженості, алгоритм не лише їх відтворює, а й підсилює.

Це може призвести до ненавмисної дискримінації за такими ознаками, як стать чи вік. Міжнародні приклади доводять, що навіть глобальні компанії стикаються із цією проблемою. Наприклад, у 2018 році Amazon відмовилася від власної ШІ-системи добору персоналу, бо вона надавала нижчі оцінки резюме жінок. Це сталося через навчання системи на попередніх наборах, де переважали чоловіки.

В Україні ситуація така: за даними Державної служби статистики, станом на 1 листопада 2023 року лише 34,9% підприємств очолювали жінки. Алгоритми, натреновані на таких даних, можуть автоматично занижувати шанси жінок, кандидатів із регіонів або з нетиповим досвідом, що створює замкнене коло дискримінації.

Щоб запобігти дискримінації, варто проводити аудит ШІ-систем до їх упровадження: аналізувати, чи не призводить ШІ-модель до небажаної нерівності за певними ознаками. Наприклад, «прогнати» через ШІ-систему тестовий набір резюме з рівною кількістю чоловіків і жінок та перевірити, чи немає перекосу у відборі. Якщо виявлено упередженість, необхідно відкоригувати ШІ-модель (наприклад, змінити критерії або відфільтрувати проблемні ознаки).

¹ Сорсинг кандидатів — це процес активного пошуку та залучення потенційних кандидатів на вакантні посади в компанії, що передуює традиційному рекрутингу.

У процесі експлуатації ШІ-рішень також варто відстежувати результати: HR-аналітики можуть періодично перевіряти, як ШІ оцінює різні групи (наприклад, порівняти середні оцінки кандидатів різної статі чи віку). У разі натяку на несправедливість – вживати заходів негайно (залучати розробників для перенавчання ШІ-моделі, додавати до набору критеріїв балансувальні чинники тощо).

Крім технічного аудиту, важливо забезпечити людський контроль: створити внутрішні практики подвійної перевірки спірних рішень, залучати до оцінювання більш ніж одного члена команди, а також документувати приклади неоднозначних кейсів для спільного обговорення. Визначення принципу «людина має останнє слово» дає змогу зберегти баланс між ефективністю алгоритму й дотриманням етичних стандартів. Також доцільно запровадити внутрішню політику рівних можливостей при найманні та перегляді кандидатських профілів, незалежно від того, чи працює ШІ в процесі, чи ні.

2 Непрозорість: чорна скринька ухвалення рішень

Складні моделі, зокрема нейронні мережі, часто не мають механізмів пояснення своїх рішень, це ще називається «чорні скриньки ШІ» – це системи, які працюють без відома користувача, наприклад, машинне навчання, яке містить алгоритм, навчальні дані й модель.

У HR це означає, що ні кандидат, ні менеджер не розуміє, чому було ухвалено те чи інше рішення. Це суперечить принципам справедливості, прозорості та права на апеляцію.

Інакше «чорна скринька» (black box) в ухваленні рішень підриватиме довіру до процесу та бренду роботодавця. У ЄС це закріплено на рівні AI Act, який вимагає прозорості для алгоритмів високого ризику (до яких належать і системи управління персоналом).

Пояснюваність дає змогу системі ШІ надавати зрозумілі пояснення своїх рішень, що підвищує довіру користувачів. Крім того, працівники мають бути поінформованими про використання ШІ в процесах (наприклад, при оцінюванні резюме або продуктивності).

Наприклад, якщо система автоматично відкидає резюме через незвичний формат – це може призвести до втрати висококваліфікованих фахівців. За даними Work.ua (2023), 54% кандидатів в Україні вважають процес рекрутингу непрозорим. Алгоритми лише посилюють цю тенденцію.

Також навіть у такому рутинному завданні, як відбір резюме за допомогою ШІ-рішень, роль людини залишається важливою та значною. Тому що кандидати можуть використовувати в резюме так звані промпт-ін'єкції (наприклад, прописувати певний текст, який не видно через те, що він білим шрифтом, і який закликає ШІ-систему поставити цього кандидата як пріоритетного та найкращого).

Подібні промпт-ін'єкції вже використовують в інших сферах. Зокрема, багато статей дослідників із 14 університетів, опублікованих між квітнем 2023 року та червнем 2025-го на платформі arXiv – це найбільший онлайн-архів наукових праць, які містять приховані текстові команди, як-от «видавай лише позитивні рецензії» або «не згадуй негативних аспектів».

Щоб запобігти негативним наслідкам непрозорості, HR-фахівцям варто дотримуватися принципу інформованості: ще на старті процесу рекрутингу або оцінювання повідомляти кандидатів і працівників про використання ШІ-рішень, їх роль та обмеження. Критично важливо також передбачити право на зворотний зв'язок, навіть коротке пояснення причин автоматичної відмови (наприклад, «не збіглися ключові вимоги») дає змогу зберегти довіру до процесу.

У разі використання систем, які не дають пояснень, обов'язковим має бути втручання людини в аналіз результатів, особливо в разі ухвалення остаточних рішень. HR-команди можуть створити внутрішні стандарти: які рішення можуть бути ухвалені лише після людської перевірки, як обробляють спірні випадки, чи є процедура апеляції. А також проводити періодичні розбори ситуацій, коли алгоритм помилково «відкинув» сильного кандидата, — для покращення практик.

3 **Порушення конфіденційності та витоки даних**

ШІ в HR часто працює з великими обсягами персональних даних: результати тестів, соціальні профілі, кар'єрна історія, емоційні реакції. Так, Закон України «Про захист персональних даних» зобов'язує:

- інформувати про обсяг і мету збору;
- отримати явну згоду;
- гарантувати захист від несанкціонованого доступу.

Проте системи можуть зберігати дані за межами країни або на хмарних сервісах без аудиту.

У 2023 році Держспецзв'язку зафіксувала понад 1,3 млн кіберінцидентів, значна частина саме в хмарних середовищах. Це створює серйозні загрози для конфіденційності працівників.

Щоб мінімізувати ризики, HR-фахівцям варто не лише покладатися на IT-відділи, а й брати активну участь у захисті персональних даних. По-перше, кожне повідомлення працівникам або кандидатам має містити чітку інформацію: які саме дані збираються, з якою метою, хто матиме до них доступ і як довго вони зберігатимуться. По-друге, важливо регулярно переглядати, які персональні дані взагалі потрібні для роботи системи і чи не збирається щось зайве.

Усередині компанії HR може ініціювати створення політик із мінімізації доступу: лише ті, хто напряду працює з людиною, повинні бачити її дані. Варто також прописати просту інструкцію для команди: як діяти в разі підозри на витік або порушення конфіденційності.

Нарешті, у взаємодії з вендорами ШІ-рішень слід перевіряти, чи мають вони відповідну юридичну базу для роботи з персональними даними та чи зберігаються ці дані в юрисдикціях, що гарантують захист згідно з GDPR або локальним законодавством. Навіть якщо технічні питання вирішує IT, саме HR відповідає за етичне використання даних у своїй функції.

4 **Технологічні обмеження: неправильні дані — неправильні рішення**

Автоматизовані рішення також можуть помилятися через технічні збої чи неправильну інтерпретацію даних (наприклад, чатбот може неправильно зрозуміти питання кандидата і дати некоректну відповідь). Такі інциденти можуть мати серйозні наслідки: від втрати цінного кандидата до репутаційних ризиків та судових позовів у разі дискримінації. Тому критично важливо забезпечити нагляд за роботою ШІ з боку HR-функції. Зокрема, фахівець з управління талантами має самостійно перевіряти ситуації, у яких рішення системи мають сумнівний або непропорційний вигляд.

Алгоритм працює лише настільки добре, наскільки якісні дані йому доступні. У багатьох українських компаніях дані зберігаються фрагментарно, з помилками або без актуалізації.

Наслідки:

- упереджене ранжування;
- втрата релевантних кандидатів;
- помилкові HR-рішення.

Це особливо критично для малого й середнього бізнесу, де немає системного підходу до формування HR-даних. У такому середовищі саме на HR-фахівця покладається відповідальність за якість даних, що використовуються в ШІ-системах. Він має ініціювати регулярне оновлення баз (наприклад, очищення від дублікатів, перевірку статусів кандидатів, верифікацію контактної інформації), розробити внутрішні правила введення й перевірки даних, а також домовитися з командою про ролі: хто відповідає за які ділянки в базі.

Окрім цього, фахівець з питань управління персоналом має право призупинити або переглянути автоматичні рішення в будь-якому кейсі, де алгоритм відхилив сильного кандидата або помилково змінив статус працівника. Доцільно також розробити процедуру «ручної перевірки винятків», коли система пропонує нетипове або небажане рішення, воно автоматично передається на перегляд відповідальному HR. Це дає змогу зберігати контроль над критичними точками процесу, не блокуючи автоматизацію повністю.

5 Витіснення критичного мислення

Надмірна автоматизація може зменшити роль професійного аналізу в HR. Спеціалісти починають беззастережно довіряти рішенням ШІ, не оцінюючи контексту. Наслідки:

- ігнорування волонтерського досвіду;
- недооцінка м'яких навичок;
- виключення нестандартних кандидатів.

У такому середовищі система витісняє критичне мислення, що шкодить довгостроковій якості HR-рішень. Це стосується не лише добору, а й внутрішніх процесів: оцінки ефективності, кар'єрного планування, виявлення потреб у навчанні, визначення готовності до підвищення. Коли ШІ пропонує рішення на основі шаблонів або узагальнених метрик, фахівець з питань управління персоналом має зберігати здатність ставити під сумнів автоматичні висновки.

Щоб уникнути втрати професійного судження, доцільно впроваджувати практику спільного розбору кейсів, де автоматизовані оцінки не збіглися з реальністю — наприклад, коли працівник із низьким «індексом залученості» за даними системи виявився неформальним лідером команди. Такі приклади допомагають команді зберігати навички аналізу ситуацій, які не вписуються в модель.

HR може також запровадити в процесах етапи інтерпретації результатів: наприклад, після автоматизованої оцінки — інтерв'ю або калібрувальна сесія з менеджером, де обговорюються контекст і нюанси. Важливо закріпити правило: жодне критичне рішення щодо людини — зокрема, щодо розвитку, звільнення чи підвищення, не може базуватися лише на результатах ШІ без людського осмислення.

6 Неготовність HR-команд до роботи із ШІ

Нестача технічних та етичних знань призводить до:

- неправильного використання інструментів;
- довіри до хибних результатів;
- нездатності виявити або скоригувати упередження алгоритму.

За даними People First Club (2024), понад 60% українських фахівців з питань управління персоналом не розуміють принципів роботи ШІ, яким користуються. Це підвищує ризики неетичних рішень.

У таких умовах критично важливо, щоб фахівець з питань управління персоналом не просто користувався ШІ-інструментами як «чорними скриньками», а розуміли їхню логіку, обмеження та зони ризику. Впровадження будь-якої автоматизації — від оцінки ефективності до прогнозування ризиків звільнення — має супроводжуватися елементарним навчанням команди: що саме робить система, які дані вона аналізує, як і чому формуються ті чи інші висновки.

HR-лідери можуть ініціювати короткі внутрішні мінісесії, де розглядають приклади використання ШІ на реальних кейсах організації: що система порадила, які були наслідки, де була похибка. Такий підхід допомагає формувати культуру відповідального використання технологій без страху і без «магічного мислення».

Також варто розробити внутрішній чекліст, який команда може використовувати перед запуском нових інструментів:

- чи прозора логіка;
- чи є доступ до пояснень рішень;
- хто ухвалює фінальне рішення;
- чи потрібен людський контроль.

Це дає змогу зменшити залежність від технічних знань і водночас зберегти етичну якість рішень.

7 Недовіра та дискредитація бренду роботодавця

Коли працівники або кандидати стикаються з непрозорими або несправедливими алгоритмами — це підриває довіру. Наслідки:

- негативні відгуки в соцмережах;
- зниження залученості;
- втрати лояльної аудиторії.

У конкурентному середовищі це веде до ослаблення бренду роботодавця. Особливо гостро це проявляється тоді, коли люди не розуміють, як саме ухвалюються рішення щодо них, чому когось запросили на розвиток, а когось ні; чому одні отримують підвищення, а інші — лише формальні оцінки.

Щоб уникнути такого ефекту, фахівець з питань управління персоналом має закласти принцип прозорості в комунікацію щодо всіх процесів, де використовується ШІ або автоматизація: пояснювати, яку саме роль відіграє система, що впливає на оцінку, хто ухвалює фінальне рішення. Це стосується не лише кандидатів, а й працівників, особливо у сферах навчання, продуктивності, мотивації, внутрішньої мобільності.

Також важливо забезпечити зворотний зв'язок, дати можливість людині поставити запитання, якщо вона не погоджується з результатом або хоче дізнатися деталі. Навіть якщо рішення технічне, канал для діалогу має бути людським. Внутрішній імідж HR-функції, як прозорої, справедливої та відкритої до діалогу, напряду впливає на силу бренду роботодавця.

8 Алгоритмічна несправедливість при оцінці ефективності

Багато ШІ-систем аналізують продуктивність: кількість завдань, швидкість реакції, активність у тасктрекерах. Проте вони:

- не враховують складності завдань;
- ігнорують колективну участь;
- не оцінюють soft skills.

Результат — занижена оцінка важливих співробітників, що не «вписуються» в шаблонні моделі поведінки. Це особливо критично для командної або стратегічної роботи, де результат не завжди вимірюється цифрою, але суттєво впливає на бізнес. Також ризикованою є ситуація, коли працівник з високим рівнем довіри, неформального лідерства чи менторства отримує низькі показники через «мовчазну» роботу без безперервної онлайн-активності.

Щоб уникнути несправедливих оцінок, фахівець з питань управління персоналом має впроваджувати змішані підходи до оцінювання: поєднувати кількісні дані з якісним зворотним зв'язком від колег і менеджерів. Калібрувальні сесії, які дають змогу оцінити результат у контексті, наприклад, труднощі проекту або командного внеску, мають бути обов'язковим етапом.

Варто також окремо розглядати персональні навички (soft skills): через відгуки колег (peer-review), 1:1 розмови або інші інструменти, які виходять за межі логіки систем. HR може ініціювати огляд алгоритмів, які використовуються у внутрішніх системах, і поставити запитання:

- кого ці моделі не бачать;
- кого недооцінюють.

Такий аудит допоможе вчасно коригувати механізми, поки вони не почали витісняти людей, які реально створюють цінність.

9 Підсвідоме обмеження кар'єрного зростання

Системи прогнозування кар'єри часто рекомендують сценарії, подібні до попередніх успішних кейсів. Це означає:

- обмеження для співробітників з нетиповим бекграундом;
- невидимість для алгоритму потенціалу альтернативних траєкторій;
- втрати можливостей для талановитих людей.

Такі системи можуть відтворювати наявні патерни кар'єрного розвитку, ігноруючи тих, хто має потенціал, але не відповідає «історичному портрету успіху». Це особливо небезпечно у сферах, де кар'єрні маршрути змінюються під впливом нових технологій, трансформаційних проектів або культурних змін.

Щоб не допустити автоматичного відтворення «кар'єрного шлагбаума», фахівець з питань управління персоналом має включати до процесів розвитку індивідуальні етапи аналізу. Замість того щоб орієнтуватися лише на рекомендації систем, варто проводити діалоги з працівниками про їхні цілі, амбіції та нетипові траєкторії і фіксувати ці дані як частину планування.

Також важливо періодично переглядати критерії, на основі яких формуються кар'єрні прогнози. Чи не створюють вони системної сліпоти до нетипових профілів? HR може ініціювати кейс-рев'ю тих працівників, які не були запропоновані системою до розвитку, але проявляють ініціативу або мають високі неформальні оцінки в команді. Це дає змогу не втратити «тихого таланту», який часто залишається непоміченим в автоматизованих сценаріях.

10 Інвазивний контроль і зниження довіри

Деякі компанії використовують ШІ для моніторингу активності в браузері, тривалості пауз, стилю листування тощо. Без чіткого пояснення це сприймається як спостереження, а не підтримка. Особливо це небезпечно в поєднанні з emotional AI.

У таких умовах навіть добре задумана система може спричинити ефект тривоги, недовіри й відчуття постійного нагляду. Це напряму впливає на психологічну безпеку працівників та атмосферу в команді. Щоб уникнути цього, HR-фахівець має бути посередником між технологіями й людьми та забезпечувати не лише юридичну, а й етичну обґрунтованість моніторингових рішень.

Першим кроком має бути прозорість: працівники повинні знати, які саме дані збираються, з якою метою, як довго зберігаються та хто має до них доступ. Важливо донести: моніторинг — не для покарань, а для підтримки балансу навантаження, виявлення зон вигорання чи допомоги в адаптації. Це означає, що HR-команда має формулювати людську комунікацію навколо складних речей, пояснювати нові інструменти не як загрозу, а як ресурс.

Також варто встановити межі: що саме вважається припустимим у системах моніторингу, а що ні. Наприклад, чи оцінюються емоції без згоди працівника, чи дозволяється зчитування приватних повідомлень, чи можна отримати raw-дані без контексту. HR має ініціювати внутрішню етичну рамку або принаймні порушити це питання до впровадження рішень.

11 Непрозорі управління розвитком і навчанням

ШІ визначає, хто отримає доступ до програм розвитку, але:

- не пояснює критеріїв;
- не дає змоги оскаржити;
- унеможливорює зворотний зв'язок.

У результаті — втрата мотивації, відчуття несправедливості та погіршення внутрішнього клімату. Особливо це стосується ситуацій, коли рішення щодо участі в навчанні або проєктах ухвалюють автоматично: без залучення працівника, без урахування його контексту чи бажань.

Щоб уникнути цього, фахівець з питань управління персоналом має забезпечити прозорість алгоритмів розвитку: працівник повинен розуміти, чому йому запропонували або не запропонували ту чи іншу програму. Якщо це неможливо на рівні технічної інтеграції, варто принаймні комунікувати узагальнені критерії, наприклад, які показники враховують, які ролі в пріоритеті, чи бере участь менеджер у рішенні.

Також важливо створити канал для апеляцій ситуацій, коли працівник може заявити про готовність до участі, навіть якщо система його не відібрала. Це не лише підвищує відчуття справедливості, а й допомагає виявити мотивованих людей, яких алгоритм не побачив.

HR може запровадити практику регулярного перегляду автоматичних рішень щодо розвитку: аналізувати, кого система виключає, чи немає системного перекосу (наприклад, ігнорування людей із гнучкими графіками, працівників із нетиповими посадовими маршрутами тощо). Такий аудит допомагає зберегти баланс між ефективністю автоматизації та рівністю доступу до можливостей.

12 Ризик зловживання прогнозами плинності

Прогнозування плинності може бути корисним аналітичним інструментом. Проте використання таких прогнозів як підстави для прихованого тиску на працівника або зменшення до нього довіри неетичне, непрозоре й загрожує втратами цінних людей. Особливо, якщо рішення базуються на непрямих сигналах: зниження активності в системі, стиль комунікації, емоційний тон повідомлень.

У такій логіці ШІ починає працювати не на підтримку, а на стигматизацію – працівник потрапляє в «зону ризику» без пояснень, без можливості вплинути на ситуацію. Це шкодить довірі до HR-функції та формує атмосферу прихованого контролю.

Щоб уникнути цього, фахівець з питань управління персоналом має чітко артикулювати роль прогнозів у процесі: вони не є вироком і не повинні використовуватись як підстава для обмеження доступу до ресурсів, кар'єрного розвитку чи проєктів. Навпаки, система має підказувати, де потрібна додаткова увага або підтримка.

Доцільно закріпити правило: будь-який сигнал від аналітики плинності має проходити через професійний аналіз у HR або з менеджером, містити контекст, живе обговорення й пропозицію рішень, спрямованих на утримання, а не на виключення. Прогнози повинні служити нагодою для дій, а не інструментом мовчазного «відсторонення».

13 Відсутність алгоритмічного фідбеку

Класичний HR передбачає надання зворотного зв'язку після оцінки, кар'єрного комітету чи співбесіди. ШІ, як правило, не має таких функцій. Працівники отримують лише автоматичне повідомлення, без пояснення чи рекомендацій.

У результаті люди залишаються в невизначеності: чому їх не запросили на програму розвитку, чому не підтримали запит на ротацію або чому система знизила рейтинг. Це не просто операційна помилка – це підрив довіри до системи управління людьми, де відповідь «ні» звучить без обґрунтування.

Щоб уникнути цього, фахівець з питань управління персоналом має зберігати контроль над критичними точками комунікації, і не делегувати їх повністю ШІ-системам. Якщо немає технічної можливості сформулювати персоналізований фідбек, варто принаймні прописати стандартні пояснення для типових ситуацій: які критерії було застосовано, які очікування не були виконані, які наступні кроки можливі.

Також доцільно передбачити «долюдську» комунікацію в складних або чутливих кейсах, наприклад, коли відмова стосується запиту на кар'єрне зростання, участь у навчальній програмі чи зміну ролі. Навіть базовий зворотний зв'язок, який дає змогу зрозуміти причину й отримати поради на майбутнє, суттєво знижує ризик фрустрації, замовчування і внутрішнього опору.

ШІ – це потужний інструмент, який уже трансформує HR-функцію: від автоматизованого сорсингу до персоналізованого розвитку. Проте технологія не є нейтральною, вона відображає і підсилює наявні системні дисбаланси. Використання ШІ не повинно замінити відповідальність, лише доповнювати людське рішення, роблячи його обґрунтованим, зваженим і ефективним. Лише поєднання технологічних інновацій, етичних принципів і культурної чутливості гарантує довіру, справедливість і сталість HR-практик.

Світовий та український досвід застосування ШІ в HR

ШІ вперше з'явився в HR наприкінці 1990-х та на початку 2000-х років, завдяки простим інструментам автоматизації, як-от перевірка резюме за допомогою ATS (систем відстеження кандидатів), зіставлення ключових слів з описами вакансій та більш ефективна обробка великої кількості заявок.

Невдовзі з'явилися базові чатботи на основі ШІ, які керували запитами кандидатів та планували співбесіди без участі людини. Потім з'явилася прогнозна аналітика, яка використовувала історичні дані для прогнозування результатів (наприклад, наскільки ймовірно, що кандидат успішно обійме певну посаду чи наскільки успішним та результативним буде кандидат на тій чи іншій позиції). У міру розвитку ШІ він перейшов від виконання простих завдань до підтримки стратегічних рішень, як-от планування робочої сили.

Світовий досвід

HR-платформа Ideal повідомила, що більшість рекрутингових команд світу використовуює штучний інтелект для добору кандидатів. Експерти компанії вважають, що тренд на AI в HR розвиватиметься й надалі. Згодом управління співробітниками не можна буде уявити без активної участі ШІ. Уже зараз інструменти ШІ дають змогу на 94% збільшити швидкість обробки резюме. Алгоритми відбирають потенційних співробітників з урахуванням формальних ознак: освіти, компетенцій, аналізу послужного списку.

Так, ШІ поступово перетворюється на один із ключових інструментів автоматизації рутинних завдань в HR, підвищення продуктивності та покращення загального досвіду співробітників.

Нижче наводимо приклади світового досвіду впровадження ШІ в HR:

У **Британії** уряд створив інструмент «Вибір наступників», який використовує генеративний ШІ та автоматизацію, щоб допомогти визначити чинних державних службовців, які могли б заповнити провідні цифрові вакансії, відкриті для набору.

За допомогою Стандарту алгоритмічного запису прозорості (ATRS) програма створена Центральним управлінням цифрових технологій та даних і «є внутрішнім інструментом, доступним лише для команди талантів» у цьому підрозділі. Програмне забезпечення, яке наразі перебуває на стадії пілотування, є «вдосконаленим помічником пошуку, що працює на базі великої мовної моделі».

Щодо приватного сектору, то компанія **Google** використовує інструменти на базі ШІ для добору та пошуку кандидатів. Ці інструменти аналізують резюме та онлайн-профілі, щоб визначити фахівців із потрібними навичками та досвідом для різних посад.

Google оголосив про запуск нового інструменту Career Dreamer, який використовує ШІ для пошуку закономірностей між досвідом, освітою, навичками та інтересами шукача роботи та пов'язування їх із професіями, які можуть бути релевантними.

Ще одна з найбільших американських телекомунікаційних компаній **AT&T** впроваджує чатботи зі ШІ для взаємодії з кандидатами. Боти відповідають на запитання, пропонують індивідуальну підтримку та знайомлять із корпоративною культурою, покращуючи досвід комунікації з компанією.

Крім того, компанія **Netflix** використовує ШІ для персоналізації процесу найму, знаходячи для кандидатів позиції, які найбільше відповідають їхнім навичкам, досвіду та кар'єрним амбіціям. Завдяки точності алгоритмів значно підвищується ефективність рекрутингу.

Алгоритми Netflix допомагають учням отримати потрібні компетенції в розважальному форматі. Такий підхід застосовують і Degreed та EdCast, де штучний інтелект створює персональні рекомендації для роботодавця, добирає короткі відеолекції, які учні засвоюють легше, ніж багатогодинні уроки.

Також міжнародна компанія **Global HR Solutions**, яка надає повний цикл HR-послуг. Завдяки власній розробці створили програмне забезпечення, яке в режимі реального часу отримує всі відкриті позиції в Україні. Додатково, завдяки Machine Learning та ще й вбудованому AI-копілоту, може створювати профіль кандидата з будь-яких неструктурованих даних, поданих самим кандидатом зі згодою або внесених рекрутером (здатний читати текст українською, з помилками, з будь-яких файлів або з посилань на платформи – напр., LinkedIn).

One Talent Gateway у Сингапурі – створили платформу Public Service Division, яка за допомогою ШІ генерує персоналізовані рекомендації для державних службовців (навчання, розвиток, кар'єрні шляхи), спираючись на їх компетенції, цілі та інтереси; охоплює ~6000 працівників із понад 100 урядових агенцій.

Також уряд Великої Британії запустив пілотний проєкт, у якому понад **20 000 державних службовців** протягом трьох місяців використовували Generative AI-інструменти (зокрема, Microsoft 365, Copilot) для підготовки та складання документів, підсумків зустрічей, створення звітів тощо; середня економія часу становила ~26 хвилин на день на одного працівника, що еквівалентно майже двом тижням роботи на рік. Цей експеримент показав, що за допомогою ШІ вдалося зменшити адміністративне навантаження, щоб державні службовці могли приділяти більше часу стратегічним та важливим завданням.

Український досвід

Використання ШІ дедалі більше інтегрується в діяльність працівників, багато адміністративних та юридичних довідкових служб давно звертаються до ШІ (через віртуальних помічників і чатботів), щоб автоматично відповідати на запитання співробітників, клієнтів.

ШІ спрямовує запитувачів до правильної юридичної документації або правильного експерта. Наприклад, Мінекономіки створено легального чатбота @TrudEconomiBot, щоб покращити роботу з користувачами. За його допомогою користувачі зможуть знайти інформацію про організацію трудових відносин, отримати відповіді на найпоширеніші запитання щодо трудових відносин під час війни. У сервісі за розділами систематизовано відповіді на поширені запитання щодо особливостей надання відпусток, оплати праці, ведення документації під час воєнних дій.

Так, створення проєкту з упровадження ШІ в рекрутингові процеси мало на меті кардинальне скорочення часу на закриття вакансій та підвищення якості найму на Державному підприємстві «Дія» (далі – ДП «Дія») та Міністерстві цифрової трансформації України (далі – Мінцифра). Загальне очікуване скорочення часу на одну вакансію дорівнює 44,6% економії робочого часу.

Щоб знайти найкращих фахівців, ми створили **Diia People Lab** – лабораторію талантів, яка працює 24/7, поєднуючи потужність ШІ з найкращими практиками рекрутингу та адаптації, розробленими людьми.

Більшість кандидатів отримує персоналізований зворотний зв'язок, а завдяки ШІ та автоматизації ми заощаджуємо понад 40% робочого часу – це більш ніж 13 годин на один набір. ШІ миттєво аналізує резюме без упереджень, забезпечує індивідуальний підхід, надає швидкий зворотний зв'язок й оцінює відповідність кандидата посаді. Усе відбувається чесно й прозоро, і навіть якщо кандидат не потрапляє до команди, він отримує реальні поради для розвитку, а не просто стандартне «дякуємо».

Також представники Мінцифри презентували діяльність та результати щодо впровадження ШІ в процеси управління персоналом на Всеукраїнському онлайн-марафоні презентацій кейсів номінантів Премії HR-бренд 2025 (більш детально про виступ щодо Digital People Hub – коли ШІ шукає найкращих для найкращих – кейс ДП «Дія», можна ознайомитися за посиланням).

У межах виступу детально представлено нашу візію щодо інтеграції ШІ у 80% HR-процесів. Зокрема, розкрито архітектуру та ключові компоненти роботи Digital People Hub, роботу працівника управління персоналом через Slack-бота, який автоматизує формування вакансій, а також 3D-аватара для онбордингу та навчання нових співробітників.

Серед ключових досягнутих результатів:

- **аналіз та оцінка резюме.** AI проводить первинний аналіз та оцінку резюме, який принесе 68,7% економії часу та не дасть змогу втратити той самий талант на початковому відборі. Це усуває найбільш монотонні завдання. Водночас рішення працює на локальній LLM-моделі, так дані не виходять за межі організації. Мінцифра дбає про захист персональних даних кандидатів, а також враховує внутрішню політику міністерства;
- **підготовка до інтерв'ю.** Система генерує індивідуальні питання для співбесід, що скорочує час на підготовку на 80%. Це дає змогу рекрутерам та менеджерам якісніше готуватися до розмови;
- **генерація комунікації.** AI автоматизує створення листів відмов та оферів, що забезпечує економію 86,7% на цьому етапі. Це сприяє швидкій та персоналізованій комунікації. Раніше були шаблонні листи, які не містили багато деталей про причини відмови, однак зараз цей функціонал забирає на себе AI;
- **автоматизація процесу онбордингу та розвантаження HR-відділу.** Зменшення навантаження на HR-менеджерів та керівників, звільнення їх від рутинних запитів. Покращення якості й швидкості процесу адаптації нових співробітників.

Ключові результати

Швидше закриття вакансій Час закриття скорочено на 44,6% (на 820 хвилин менше на одну вакансію)	Сильніший бренд роботодавця Персоналізована комунікація на кожному етапі
Менше рутини 87% економії часу на підготовку листів і резюме	Мотивована команда Рекрутери зосереджені на стратегії, а не на рутинних задачах
Ефективніша підготовка до інтерв'ю До 80% менше часу на підготовку для рекрутерів	Менше навантаження на HR Автоматизація регулярних запитів у Slack
Вища якість найму Структуровані інтерв'ю → об'єктивніші рішення	Швидший онбординг 3D-аватари й інтерактивні гіді замість десятків документів

Ще декілька прикладів українського досвіду щодо ШІ, а саме:



Intellias (українська IT-компанія, що спеціалізується на розробці цифрових рішень і програмного забезпечення на замовлення)

- Компанії інтегрують ШІ-асистентів у HR-процеси: генерація вакансій, відбір кваліфікованих кандидатів, підтримка onboarding, адаптація співробітників.



АГРОМАТ (українська компанія у сфері торгівлі керамічною плиткою та сантехнікою)

- HR-департамент компанії експериментує з більш ніж 20 ШІ-інструментами: мовні моделі для генерації текстів, зображень, презентацій тощо.



Подорожник (мережа аптек в Україні)

- Ще з 2023 року активно впроваджує штучний інтелект у HR-процеси.
- Першим кроком стало створення внутрішнього AI-помічника у форматі Telegram-бота, який працює 24/7.



МХП (міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій)

- Один із кейсів – Smart Technology Assistant (SMART TA) – перше у світі end-to-end рішення з AI для управління процесами вирощування птиці.
- Хоч основне призначення – агронапрям, SMART TA також допомагає в HR: планування персоналу, розрахунок навантаження, аналіз ефективності.
- Інструмент використовує AI-моделі для ухвалення рішень у реальному часі.



Kormotech (український виробник їжі для котів та собак)

- Активно використовує штучний інтелект у рекрутингу та HR.
- ШІ допомагає з підготовкою тестових завдань, порівнює відповіді, створює порівняльні таблиці.

Отже, використання ШІ в HR-процесах поступово розширюється і розвивається як в Україні, так й у світі. Увага зосереджена на автоматизації рутинних завдань, підвищенні ефективності добору персоналу та розвитку цифрових навичок.

ШІ в управлінні персоналом: потенціал і виклики для публічної служби

ШІ у сфері управління персоналом — це інструмент, який допомагає розпізнавати закономірності, обробляти великі обсяги інформації, моделювати поведінку та взаємодіяти з даними в адаптивному форматі. Ідеться не про окремі програми, а про зміну логіки дій: від реактивної до проактивної, від масової до персоналізованої.

Використання інструментів ШІ у сфері управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування — це системне впровадження цифрових технологій, здатних імітувати елементи людського інтелекту (аналіз, прогнозування, навчання, ухвалення рішень), для підвищення ефективності, об'єктивності, прозорості та оперативності процесів, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами на публічній службі.

Використання інструментів ШІ у сфері управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування може охопити, зокрема:

Добір на посади — автоматизований аналіз отриманих відповідно до законодавства даних, резюме, мотиваційних листів, виявлення невідповідностей заявленим вимогам до осіб, які претендують обійняти посаду в державному органі чи органі місцевого самоврядування;

Управління кар'єрним розвитком — побудова індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності, рекомендацій щодо підвищення кваліфікації або проходження курсів, на основі аналізу попереднього досвіду та потреб органу;

Оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців — застосування алгоритмів для аналізу результатів службової діяльності публічного службовця, виявлення сильних / слабких сторін, прогнозування потреб у професійному розвитку публічного службовця, можливості кар'єрного просування, застосування заходів мотивації;

Підтримку організаційного розвитку та формування організаційної культури — визначення ефективних моделей управління, виявлення потреб у безбар'єрному робочому місці, виявлення токсичних комунікацій, автоматичний аналіз зворотного зв'язку зі службовцями, створення комфортних умов для праці.

Але важливо пам'ятати, що застосування ШІ у сфері публічного управління персоналом не замінює людину, але посилює її спроможність ухвалювати обґрунтовані рішення, зменшує рутинне навантаження, дає змогу зосередитися на стратегічних завданнях та сприяє формуванню інноваційної, гнучкої, ефективної моделі роботи з персоналом, що відповідає сучасним викликам.

Використання таких інструментів вимагає дотримання Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158, законодавства про захист персональних даних, а також постійного підвищення цифрової компетентності працівників служб управління персоналом.

Впровадження ШІ в публічному секторі має очевидні переваги: можливість зменшити адміністративне навантаження, підвищити точність аналітики, покращити доступ до вакансій, сформувати адаптивні моделі розвитку персоналу.

Проте водночас виникають ризики, які не можна залишати поза увагою. Автоматизовані рішення можуть бути непрозорими. Дані — недостатньо захищеними. Алгоритми — упередженими. І головне — відчуття втрати контролю серед працівників може стати бар'єром не до впровадження, а до довіри.

Водночас упровадження інструментів ШІ в діяльність органів публічної влади вимагає від фахівців з питань управління персоналом сформулювати або покращити такі компетентності:

- цифрову грамотність (уміння використовувати комп'ютерні пристрої для ефективного виконання своїх посадових обов'язків; уміння перевіряти надійність джерел; здатність уникати небезпек у цифровому середовищі, захищати особисті та конфіденційні дані; уміння використовувати електронні реєстри, системи електронного документообігу та інші електронні урядові системи для обміну інформацією, для електронного листування в межах своїх посадових обов'язків);
- аналітичні здібності (здатність логічно мислити, узагальнювати, конкретизувати, виявляти закономірності; уміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки; уміння аналізувати інформацію та робити висновки, критично оцінювати ситуації);
- адаптивність (усвідомлення необхідності впровадження змін; позитивне ставлення та відкритість до змін і нововведень; здатність регулювати та пристосовувати власну поведінку до обставин, що змінюються);
- комунікація та взаємодія (уміння визначати зацікавлені і впливові сторони; здатність ефективно взаємодіяти — дослухатися, сприймати та викладати думку; здатність переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації).

Правила ШІ-грамотності та кібергігієни в роботі з питань управління персоналом в органах публічної влади

Використання інструментів ШІ працівниками служб управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування хоч і сприяє оптимізації роботи таких працівників та підвищенню ефективності їхньої діяльності, однак супроводжується низкою ризиків і викликів при дотриманні правил ШІ-грамотності та кібергігієни.

На що варто звернути увагу працівникам служб управління персоналу:

1 При зборі та обробці персональних даних

- Збір персональних даних має відбуватися тільки за згодою або на законних підставах. Перед початком використання ШІ переконайтеся, що зібрані персональні дані обробляються відповідно до законодавства, зокрема, Закону України «Про захист персональних даних». Ризик може виникати навіть за наявності правових підстав на використання такої інформації: наприклад, за умови ненавмисного розкриття інформації.
- Збирайте тільки ті дані, які справді необхідні для цілей ШІ-аналізу та виконання поставленого завдання.
- Застосовуйте анонімізацію або псевдонімізацію даних, для зниження ризику ідентифікації особи. Неналежна анонімізація даних може створити ризик ідентифікації особи через аналіз непрямих або опосередкованих даних.
- Обмежте доступ до персональних даних лише уповноваженим особам із відповідними повноваженнями.
- Ведіть, наприклад, журнал дій із доступу до даних, щоб забезпечити контроль і аудит.

2 При порушенні приватності

- У разі витоку або несанкціонованого доступу до приватної інформації працівники мають бути поінформовані з поясненням потенційних наслідків.
- Перед запуском нових інструментів ШІ проводьте оцінку, чи не створює система ризиків для приватності службовців.
- Регулярно оновлюйте внутрішні документи з урахуванням розвитку технологій та змін законодавства.

3 При ризиках вепонізації (зловмисне використання ШІ)

- Використовуйте лише ліцензовані та перевірені інструменти. Уникайте застосування відкритих експериментальних моделей без належного тестування.
- Впровадьте технічні рішення для виявлення дивної або ворожої поведінки ШІ (наприклад, масовий збір даних, маніпулятивні відповіді). Залучайте, зокрема, проводьте консультації, з відповідними фахівцями у сфері кіберзахисту та кібергігени вашого органу влади.
- Навчайте колег розпізнаванню ознак маніпуляцій. Ініціюйте перед керівництвом вашого органу влади можливість навчання працівників, зокрема служби управління персоналом, наприклад, щодо кібератак, кібершахрайства, DeepFake (дипфейків).

4 При упередженості та дискримінації

- Переконайтеся, що алгоритми ШІ не «вчаться» на історично упереджених або нерепрезентативних даних. З огляду на це, працівник служби управління персоналом повинен володіти навичками критичного мислення й ретельно перевіряти інформацію, створену ШІ, щоб уникнути ризиків дискримінації та порушення прав людини.
- Рішення, які впливають на працівника (прийняття, відмова, оцінка тощо), не повинні бути автоматизованими без людського контролю.
- Застосовуйте принцип рівного доступу до алгоритму. Тестуйте інструменти ШІ на відповідність антидискримінаційним вимогам.

5 При використанні помилкових ШІ-результатів

- Ніколи не ухвалюйте критичні рішення лише на основі рекомендацій ШІ. ШІ — лише допоміжний інструмент.
- Запровадьте механізми оскарження. Службовець повинен мати можливість поставити під сумнів або пояснити результат автоматичного аналізу.
- Регулярно проводьте тестові кейси, щоб переконатися в достовірності вихідних даних і логіки ухвалення рішень системою.

6 При несанкціонованому втручанні третіх осіб

- Використовуйте багаторівневий захист (MFA, VPN, фаєрволи). Захистіть доступ до ШІ-систем та пов'язаних баз даних.
- Регулярно оновлюйте програмне забезпечення, особливо якщо ШІ працює на хмарних платформах.
- Мінімум раз на рік залучайте фахівців вашого органу у сфері кіберзахисту та кібергігени для оцінки кіберстійкості вашої системи ШІ.
- Розробіть інструкцію дій на випадок кібератаки або зламу ШІ-модуля чи ініціюйте перед керівництвом створення такої інструкції відповідальними фахівцями.

7 При виході інструментів ШІ з-під контролю людини

- Встановіть обмеження автономності. ШІ не повинен мати повного права змінювати системні рішення без підтвердження людини.
- Передбачте «кнопку аварійної зупинки». Створіть механізм, який допоможе швидко вимкнути або відключити систему при виявленні аномалії.
- Документуйте всі дії ШІ, що дасть змогу відстежити хід дій системи та встановити межу між людським і машинним рішенням.

Ці рекомендації можуть бути невід'ємною частиною формування цифрової компетентності працівників служб управління персоналом та основою створення безпечного середовища для впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні.

ДОДАТКОВО!

Працівнику служби управління персоналом під час роботи з інструментами ШІ рекомендується:

- звертати увагу на політику конфіденційності сервісу до використання у взаємодії з ним персональних даних;
- подбати про наявність ліцензійного та актуального програмного забезпечення на пристрої, де використовується сервіс;
- захищати парольну систему облікового запису: пароль має відповідати вимогам унікальності, комбінованості, рандомності, конфіденційності, зберігатись у надійному місці, бути посиленим двофакторною автентифікацією;
- залучати окремо створену електронну пошту для реєстрації облікового запису на ШІ-сервісі, ніколи не вводити робочу електронну пошту;
- пам'ятати, що за умовно безоплатні можливості користувачі все одно платять: персональними даними, репутацією тощо.

Дорожня карта застосування ШІ в роботі служб управління персоналом органів публічної влади

Упровадження ШІ в процеси управління персоналу органу публічної служби — це не просто технологічне рішення, а трансформація організаційної культури, яка вимагає чіткої навігації, етичної чутливості та стратегічного бачення.

І саме тому дорожня карта — не формальність, а інструмент, який може допомогти пройти шлях від ідеї до сталого впровадження.

Крок 1 Визначення функцій, які можуть бути автоматизовані

Перш ніж щось змінювати, варто поставити запитання: навіщо нам ШІ? Які HR-процеси потребують підтримки? Де ми втрачаємо час, ефективність, людський ресурс? Цей етап — про діагностику, яка містить аналіз поточних процесів, оцінку готовності команди до змін. Рекомендується проаналізувати всі процеси з питань управління персоналом у відповідному органі влади (зокрема, добір на посади, адаптація персоналу, кадровий документообіг, професійний розвиток, стажування молоді, внутрішня комунікація) з метою визначення процесів з високим рівнем рутинності або трудомісткості. Приклади для оптимізації: формування звітів з питань управління персоналом; прогнозування потреб у фахівцях.

Крок 2 Визначення цілей і принципів

ШІ має працювати не просто ефективно, а відповідально. Тому важливо сформулювати чіткі цілі кінцевої мети впровадження / застосування ШІ в роботі служби управління персоналом (наприклад, автоматизація рутинної роботи, покращення аналітики). Одночасно варто визначити принципи, які мають бути дотримані при впровадженні / застосуванні ШІ: етичності, прозорості, недискримінації, захисту даних тощо.

Крок 3 Пілотування та узгодження з керівництвом

Не варто впроваджувати ШІ одразу в усіх процесах роботи служби управління персоналом. Краще обрати один напрям — наприклад, покращення процесу адаптації новопризначених працівників — і протестувати його. Це дає змогу побачити, чи відбулися покращення в роботі фахівця з питань управління персоналу, відповідального за цей напрям, які технічні та етичні виклики виникають і як їх можна вирішити.

Відповідні пропозиції рекомендується представити керівнику органу та/або керівнику служби шляхом підготовки службової / доповідної записки та/або підготувавши коротку презентацію, яка б, зокрема, містила, мету впровадження ШІ, очікувані результати такого впровадження, принципи застосування. Додатково можна напрацювати внутрішній документ (інструкцію, положення, тощо) про застосування ШІ з описом завдань, які ШІ виконуватиме, обмежень застосування, описом процесу, визначенням відповідальних осіб тощо.

Крок 4 Залучення команди

Впровадження ШІ в управлінні персоналом має бути колективним процесом. Потрібно не тільки пояснювати службовцям та працівникам органу публічної влади про переваги його застосування та можливі ризики, а й залучати інші структурні підрозділи та фахівців для безпечного застосування ШІ (зокрема, фахівців з ІТ та кібербезпеки, юридичну службу).

Крок 5 Оцінка та моніторинг результатів

ШІ — це не «встановив і забув». Потрібно регулярно оцінювати його вплив: Чи справді він підвищує ефективність? Чи не створює нових ризиків? Чи зберігається людяність у процесах?

Для цього рекомендується визначити ключові показники ефективності (KPI) використання інструментів ШІ, наприклад, щодо: зниження часу певного процесу; зменшення навантаження на фахівців служби управління персоналом; задоволеності службовців та працівників органу публічної влади. За результатами моніторингу можна підготувати короткий внутрішній звіт із результатами та представити його керівнику органу та/або керівнику служби.

Крок 6 Адаптація процедур та інструкцій, а також навчання фахівців служби управління персоналом

Після проведення моніторингу впровадження ШІ варто також розглянути необхідність внесення змін, зокрема, до: посадових інструкцій працівників служби управління персоналом; внутрішніх регламентів; кадрової політики органу влади. Також службі управління персоналу органу влади рекомендується проводити та/або проходити періодичні тренінги з питань ШІ-грамотності, а також не забувати про необхідність пояснювати принципи дії ШІ, обмеження, правила взаємодії для службовців та працівників органу публічної влади.

Крок 7 Масштабування

Після успішного пілоту — можна розширювати використання ШІ на інші процеси управління персоналом в органі публічної влади (зокрема, на територіальні органи). Але з дотриманням принципу «не швидкість, а якість упровадження». Кожен новий процес — це новий етап навчання, адаптації, етичного контролю.

Крок 8 Найкращі практики

Якщо ШІ-інструмент працює, то варто також не забувати про демонстрацію прикладів успішного застосування — «історії змін».

Внутрішня дорожня карта — це не просто план. Це маршрут, який може допомогти фахівцям з питань управління персоналом швидко та якісно впровадити інструменти ШІ у своїй діяльності.

1 Добір персоналу

ШІ може ефективно використовуватись як допоміжний інструмент у межах чинного законодавства щодо добору персоналу на посади на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування шляхом оптимізації рутинних, аналітичних і технічних процесів.

1.1 Інструменти ШІ можна застосувати **під час процедури відбору на посади публічної служби** (під час призначення відповідно законодавства про правовий режим воєнного стану) **шляхом:**

- **Аналізу резюме. Можливості:** автоматичне попереднє сортування кандидатів за ключовими словами; виявлення релевантного досвіду та навичок тощо. **Переваги застосування:** формування короткого списку кандидатів під час приймання документів від кандидата; автоматичне сортування сотень резюме за ключовими критеріями; пошук релевантного досвіду, що не завжди помітний під час ручного перегляду.
- **Автоматизована перевірка відповідності вимогам посади. Можливості:** порівняння інформації в резюме кандидатів із вимогами до освіти, досвіду, необхідних вимог до компетентності); визначення невідповідностей. **Переваги застосування:** миттєва перевірка відповідності кваліфікаційним вимогам, визначеним Законом України «Про державну службу» (за умови збереження персональних даних); зменшення ризику помилок при перевірці формальних критеріїв (стаж, освіта, досвід); прозорість та документованість процесу відбору.
- **Проведення тестування. Можливості:** генерація унікальних тестів на основі нормативно-правових актів з питань державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування; адаптація складності тестів. **Переваги застосування:** автоматизація організації та перевірки тестів; миттєвий зворотний зв'язок для кандидатів; аналіз статистики результатів для вдосконалення критеріїв відбору; підготовка проектів тестових завдань, зокрема, на знання законодавства.
- **Оцінка вимог до компетентності за відеоінтерв'ю. Можливості:** аналіз невербальної поведінки кандидата; визначення рівня впевненості, мотивації, комунікаційних навичок. **Переваги застосування:** аналіз невербальних сигналів (інтонація, міміка, паузи) щодо впевненості, стресостійкості, комунікабельності; уніфіковані підходи до оцінки кандидатів за компетентнісними моделями; зменшення упередженості при особистій оцінці.
- **Генерація аналітичних звітів та порівняльних таблиць. Можливості:** візуалізація даних про кандидатів (підготовка зведеної відомості), рейтингування кандидатів за визначеними параметрами. **Переваги застосування:** автоматичне формування порівнянь між кандидатами за визначеними критеріями; візуалізація даних (графіки, діаграми); економія часу на підготовці службових записок, презентацій результатів відбору, зведених відомостей.
- **Аналіз відповідей на ситуаційні завдання. Можливості:** автоматична перевірка письмових відповідей; визначення логіки викладення інформації кандидатом, повноти відповіді, відповідності відповіді встановленим критеріям оцінки. **Переваги застосування:** швидке оцінювання логіки, аналітичного мислення, рівня володіння законодавством; виявлення шаблонних та унікальних рішень серед кандидатів; об'єктивність оцінки через однакові критерії та алгоритми перевірки.

Важливо:

ШІ не може ухвалювати остаточне рішення про призначення особи на посаду! Добір має здійснюватися у визначеному законодавством порядку;
кандидат має бути поінформований про застосування будь якого інструменту ШІ;
обробка персональних даних має відбуватися згідно із Законом України «Про захист персональних даних»;
ШІ не повинен створювати упередження / давати свої судження – тільки обробка наданої йому інформації.

1.2 Інструменти ШІ можна застосувати **під час інформаційної кампанії із залучення кандидатів на посади шляхом:**

- **Створення персоналізованого контенту. Можливості:** автоматичне створення текстів оголошень про вакансії під різну цільову аудиторію (молодь, ветерани тощо); формування коротких описів вакансій для соцмереж або сайтів. **Переваги застосування:** підготовка оголошення для Facebook із фокусом на кар'єрне зростання; формування текстів вакансій, інформаційних листів, інструкцій з урахуванням специфіки посади та аудиторії; автоматичне адаптування матеріалів для різних каналів комунікації (сайт, соцмережі, внутрішній портал); зменшення часу на підготовку документів та повідомлень; можливість швидко оновлювати інформацію відповідно до змін у законодавстві.
- **Аудит і покращення оголошень про вакансії. Можливості:** виявлення дискримінаційної чи не інклюзивної лексики; підвищення привабливості тексту; рекомендації щодо стилю, структури, ключових слів. **Переваги застосування:** автоматичний аналіз тексту на зрозумілість, відповідність вимогам законодавства та інклюзивність; оптимізація ключових слів для кращої видимості на офіційних сайтах та в пошукових системах; підвищення привабливості вакансій для цільових кандидатів; зниження ризику неоднозначних формулювань.
- **Віртуальні помічники (чатботи). Можливості:** надання кандидатам інформації про процедуру подання документів, умови конкурсу; відповіді на типові питання (FAQ) 24/7 на сайті чи в месенджері; скерування до вакансій за запитом. **Переваги застосування:** цілодобове надання відповідей кандидатам на типові запитання; автоматичне інформування про етапи конкурсу, необхідні документи, терміни подання; зменшення навантаження на фахівців з питань персоналу, вивільнення часу для інших завдань; збір зворотного зв'язку та статистики для покращення процесу добору персоналу.
- **Аналіз зацікавленості та поведінки користувачів. Можливості:** виявлення, які вакансії переглядають частіше; які кнопки / тексти / заголовки працюють краще; побудова профілю цільового користувача. **Переваги застосування:** отримані дані можна використовувати для покращення контенту та оголошень; відстеження, які вакансії та розділи внутрішнього порталу користуються найбільшою увагою; визначення факторів, що впливають на відгуки кандидатів; оптимізація каналів комунікації та розміщення вакансій для більшої ефективності; можливість прогнозування потреб у фахівцях.
- **Генерація відео / візуального контенту. Можливості:** створення роликів із розповіддю про вакансії без участі відеокomанди; відео з умовною «віртуальною» службовицею, яка розповідає про переваги публічної служби; інфографіка з умовами роботи, перевагами тощо. **Переваги застосування:** швидке створення відеопрезентацій про вакансії, орган публічної влади чи етапи конкурсу; використання інфографіки для пояснення складних процедур (наприклад, проходження певного етапу конкурсу); підвищення зацікавленості кандидатів через більш наочне та інтерактивне подання інформації; зміцнення іміджу органу як сучасного роботодавця.

Додатково!

Інформаційна кампанія — це перший етап залучення якісних кандидатів на вакантні посади публічної служби. Це також допоможе підвищити привабливість публічної служби.



Ми бачимо тебе. Ми говоримо з тобою. Ми хочемо, щоб ти був з нами.



Переваги впровадження ШІ в інформаційні кампанії: економія часу та коштів при проведенні комунікацій; підвищення точності охоплення цільової аудиторії; інклюзивність та відкритість до різних категорій громадян; підвищення довіри до конкурсної процедури завдяки прозорій комунікації.

2 Адаптація новопризначених працівників

Для служб управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування важливо розвивати адаптацію новопризначених публічних службовців.

Цьому покликані допомогти інструменти ШІ, що дозволяють швидше та ефективніше запроваджувати процедуру адаптації новопризначених публічних службовців, створити умови для комфортного включення в роботу та інтеграцію в колектив.

Інструменти ШІ можна застосувати **під час проведення адаптації новопризначених працівників шляхом:**

- **Моніторингу та аналізу процедури адаптації новопризначених працівників. Можливості:** здійснення аналізу результатів адаптації, наприклад, на основі проведення опитування; виявлення найслабших етапів адаптації (наприклад, вступний інструктаж, комунікація з колективом); надання рекомендацій, як оптимізувати процес; зменшення ризику людських помилок у підрахунках. **Переваги застосування:** швидкий збір та аналіз даних про ефективність програм адаптації; виявлення проблемних точок (наприклад, етапи, на яких найбільше новачків залишають роботу); побудова моделей прогнозування успішності адаптації на основі попередніх даних; рекомендації з оптимізації політики відповідно до сучасних HR-тенденцій та потреб конкретного органу.
- **Віртуальний помічник (AI-чатбот) для новопризначених працівників. Можливості:** відповідає на часті запитання: де шукати певний документ, з ким підписати документи, куди віднести заяву про відпустку; інформує про етапи адаптації; направляє до відповідальних осіб. **Переваги застосування:** доступ 24/7 до відповідей на типові питання без залучення фахівця з питань персоналу; персоналізовані підказки та нагадування про важливі дати чи завдання; зменшення кількості рутинних запитів до служб управління персоналом; підвищення залученості та впевненості новопризначеної особи завдяки швидкій та постійній підтримці.
- **Формування індивідуальних планів адаптації. Можливості:** формування плану адаптації новопризначеного працівника на певний період залежно від, посади, попереднього досвіду, рівня обізнаності з державною службою чи службою в органах місцевого самоврядування. **Переваги застосування:** автоматичне створення плану з урахуванням посади, попереднього досвіду та професійної компетентності; гнучке коригування плану залежно від прогресу працівника; вбудовані індикатори ефективності для моніторингу результатів; зменшення часу фахівця з питань персоналу на підготовку документів.
- **Генерація навчальних та інформаційних матеріалів. Можливості:** створення адаптаційних інструкцій, презентацій, довідників для певної цільової аудиторії; адаптує тексти під різні категорії та сім'ї посад. **Переваги застосування:** швидке створення адаптованих під конкретного працівника інструкцій, відео, презентацій; уніфікація стилю та структури матеріалів для дотримання стандартів органу публічної влади; оновлення контенту в реальному часі при змінах законодавчої бази або внутрішніх процедур; зниження витрат часу та коштів на підготовку навчальних матеріалів.
- **Прогнозування ризиків. Можливості:** аналізує відповіді новопризначених працівників у щотижневих чи щомісячних опитуваннях; виявляє ризик емоційного вигорання або демотивації; автоматично генерує звіти для керівництва такого новопризначеного працівника. **Переваги застосування:** відстеження прогресу кожного новопризначеного працівника в режимі реального часу; виявлення ознак можливого звільнення (низька активність, незадоволеність); прогнозування потреби в додатковому навчанні або наставництві; попередження про ризикові випадки для своєчасного реагування.

ШІ в цьому процесі — як помічник фахівця з питань персоналу, допоможе:

- швидко реагувати на запити новопризначених працівників;
- розробляти плани адаптації;
- постійно контактувати з новопризначеними працівниками;
- виявляти проблеми й слабкі місця в процесі адаптації;
- знизити рутинне навантаження фахівців служб управління персоналом.

3 Оцінювання результатів службової діяльності

Інструменти ШІ також можна застосувати під час оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців:

- **Аналіз та візуалізації даних. Можливості:** автоматизоване зведення даних за завданнями та/або KPI; виконання індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності; візуалізація результатів; автоматичний аналіз результатів виконання завдань, пояснень / звітів публічних службовців з виділенням ключових досягнень, проблем і рекомендацій. **Переваги застосування:** пришвидшення формування інтерактивних звітів фахівцями з питань персоналу; дасть змогу робити первинний аналіз та виявляти відхилення від планових показників; формування узагальнених висновків для безпосереднього керівника; формування об'єктивного зведеного звіту для керівника служби; швидке виявлення проблем.
- **Аналіз продуктивності та управління завданнями. Можливості:** відстеження виконання завдань у режимі реального часу, підрахунок термінів, навантаження, дотримання дедлайнів; **Переваги застосування:** аналіз виконання завдань та індикаторів виконання за визначений період та виявлення сильних / слабких сторін; оптимізація навантаження — розподіл завдань з урахуванням реальної продуктивності; чітке бачення прогресу за завданнями.
- **Прогнозування потреб у професійному розвитку. Можливості:** підготовка рекомендацій до індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця на наступний рік за результатами аналізу виконання завдань; прогнозування ймовірності підвищення результативності службовця або ризиків зниження ефективності на підставі попередніх результатів. **Переваги застосування:** планування заходів з підвищення кваліфікації; формування пропозицій до розвитку певних компетентностей; формування рекомендацій з навчання; виявлення, які компетенції знадобляться органу в майбутньому; раціональне використання бюджету на навчання.

ШІ в цьому процесі допоможе фахівцям з питань персоналу:

- зменшити вплив суб'єктивної оцінки;
- автоматично формувати звіти без ручного підрахунку;
- виявити потенційні проблеми заздалегідь;
- підготувати індивідуальні рекомендації для службовця чи його керівника.

4 Комунікація та внутрішні сервіси

Інструменти ШІ можна застосувати для комунікації та використання внутрішніх сервісів спілкування в державних органах та органах місцевого самоврядування:

- **Інтелектуальні чатботи та віртуальні асистенти. Можливості:** підготовка автоматизованих відповідей на типові запитання (про відпустки, внутрішні регламенти, HR-процедури тощо); пошук інформації у внутрішніх нормативних документах, наказах, розпорядженнях. **Переваги застосування:** економія часу; доступність 24/7 — працівники можуть отримати відповіді в будь-який час, навіть поза робочим часом; зменшення навантаження на службу управління персоналом у пікові періоди (звітність, добір персоналу тощо); джерело достовірної інформації — мінімізація ризику поширення застарілих або некоректних відомостей; швидке оновлення внутрішніх довідників і процедур у системі.
- **Системи автоматичного перекладу та адаптації текстів. Можливості:** адаптація повідомлень у внутрішніх комунікаціях (для осіб з інвалідністю, тощо); уніфікація ділового стилю відповідно до стандартів діловодства. **Переваги застосування:** оперативна підготовка документів у різних інтерпретаціях; єдність стилю в кадрових повідомленнях і документах завдяки автоматичному редагуванню та адаптації текстів; можливість швидко інформувати в кризових або термінових випадках без затримок на доопрацювання та адаптацію інформації; дотримання стандартів діловодства завдяки автоматичному форматуванню.
- **Платформи для розумного пошуку інформації. Можливості:** Використання для швидкого знаходження потрібних документів або контактів у внутрішніх базах; пошук за ключовими словами з урахуванням контексту (не лише точних збігів). **Переваги застосування:** миттєвий доступ до потрібних нормативних актів, внутрішніх наказів, шаблонів документів; пошук за змістом, а не лише за ключовими словами — швидке знаходження навіть у великих архівах; зменшення кількості помилок

через пропущені або непомічені документи; скорочення часу підготовки звітів і довідок — уся потрібна інформація зібрана на одній платформі; підвищення точності під час перевірок чи підготовки до аудиту.

- **Аналітика комунікацій. Можливості:** аналіз внутрішніх повідомлень для виявлення проблемних тем, ефективності комунікаційних каналів; оцінка настроїв працівників у внутрішніх опитуваннях. **Переваги застосування:** виявлення проблемних тем у колективі (наприклад, теми, що викликають найбільше запитань або негативних реакцій); оцінка настроїв працівників; вимірювання ефективності комунікацій (які канали найкраще працюють, які повідомлення ігноруються); планування заходів для покращення організаційної культури та залученості персоналу; аргументовані дані для керівництва про реальний стан внутрішньої комунікації.
- **Інструменти для організації відео- та аудіозустрічей із підтримкою ШІ. Можливості:** автоматичне створення протоколів нарад, доповідей чи привітань керівництва з нагоди державних свят, ювілейних дат; переклад та субтитри інформаційних матеріалів. **Переваги застосування:** автоматичне протоколювання нарад і співбесід — економія часу на ручному записі; виділення ключових рішень і завдань для подальшого контролю виконання; синхронний переклад і субтитри — зручно для зустрічей з міжнародними партнерами; покращення доступності для співробітників з особливими потребами (субтитри, адаптовані формати).

ШІ в цьому процесі допоможе фахівцям з питань управління персоналом:

- економити час на відповіді на типові запити;
- оперативно реагувати в поширенні важливої інформації з питань управління персоналом;
- надасть швидкий доступ до аналітики про ефективність комунікацій та проблемні точки в колективі;
- знизить ризик помилок завдяки автоматичним перевіркам документів і повідомлень;
- підвищить рівень цифрової та організаційної культури в органі влади.

5 Побудова організаційної культури

Інструменти ШІ можна застосувати під час побудови організаційної культури на публічній службі для:

- **аналізу настрою в колективі й аналітики комунікацій. Можливості:** моніторинг внутрішніх опитувань залученості персоналу, зворотного зв'язку, анонімних відгуків — для виявлення ризиків демотивації, конфліктів або нерівномірного навантаження. **Переваги застосування:** виявлення рівня задоволеності працівників на основі аналізу електронних листів, чатів, опитувань; виявлення зон напруження чи конфліктів до того, як вони переростуть у проблеми; точні дані для коригування HR-стратегії; автоматичне формування звітів для керівництва з рекомендаціями;
- **розробки та підтримки цінностей і місії органу влади. Можливості:** генерація візуальних матеріалів і презентацій для популяризації цінностей публічної служби; автоматичне створення гайдів з поведінкових стандартів; побудова чатботів для нагадування та роз'яснення етичних норм. **Переваги застосування:** аналіз відповідності місії та цінностей сучасним викликам і стратегії органу; автоматичне створення комунікаційних матеріалів (плакати, інструкції, відео); збір зворотного зв'язку від працівників щодо розуміння та сприйняття цінностей; моніторинг дотримання принципів публічної служби в щоденній роботі;
- **підвищення залученості та комунікації. Можливості:** чатботи / віртуальні асистенти для оперативних відповідей, пояснень внутрішніх політик, реєстрації ідей / скарг; автоматичний добір мотиваційних матеріалів; аналіз участі працівників у внутрішніх заходах. **Переваги застосування:** автоматичні опитування та збір ідей від працівників; персоналізовані повідомлення та нагадування про заходи, ініціативи, навчання; відстеження рівня участі у внутрішніх активностях; підтримка двостороннього діалогу між керівництвом і персоналом;
- **управління знаннями. Можливості:** створення платформи персоналізованого навчання та внутрішнього порталу органу; створення баз знань на основі документів, інструкцій і кейсів органу; використання інструментів ШІ для пошуку оптимальних рішень у повторюваних управлінських ситуаціях; генерація коротких навчальних модулів для працівників органу влади, відеороликів про цінності органу влади. **Переваги застосування:** створення централізованої бази знань для збереження досвіду та документів; персоналізовані траєкторії розвитку для кожного працівника відповідно до його

компетенцій і цілей; інтеграція навчальних матеріалів з урахуванням завдань органу влади та вимог законодавства; ШІ як наставник; запобігання втраті критично важливої інформації при змінах; зручний доступ до ресурсів у будь-який час без додаткового навантаження на фахівця з питань реформ;

- **раннього виявлення ризиків. Можливості:** аналіз показників плинності кадрів, лікарняних, прогнозування ризиків конфліктів або зниження командної ефективності; підготовка аналітичних звітів. **Переваги застосування:** своєчасне інформування фахівця з питань персоналу про потенційні проблеми; прогнозування впливу зовнішніх факторів (зміни законодавства, соціальні кризи) на колектив;
- **підтримки інклюзивності та етичності. Можливості:** аналіз матеріалів на нейтральність і відсутність дискримінації; AI-рекомендації щодо створення доступного та інклюзивного робочого середовища. **Переваги застосування:** аналіз внутрішніх процесів щодо дотримання принципів рівності та недискримінації; автоматичний моніторинг комунікацій стосовно упереджених або некоректних висловлювань; створення рекомендацій щодо покращення безбар'єрного робочого місця; формування культури поваги через навчальні та інформаційні кампанії.

Нагадуємо, впровадження інструментів ШІ має:

- підсилювати принципи публічної служби (професійність, доброчесність, прозорість);
- здійснюватися з дотримання вимог «Про захист персональних даних» — анонімізація, мінімізація збережених даних;
- працівники мають розуміти, як ухвалено те чи інше рішення (наприклад, чому система позначає ризик).

6 Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності / індивідуальних програм професійного розвитку

Інструменти ШІ можна застосувати під час складання індивідуальних програм професійного розвитку шляхом:

- **аналізу поточних компетентностей та потреб у навчанні. Можливості:** ШІ аналізує дані щодо оцінювання результатів службової діяльності службовця стосовно визначення сильних і слабких сторін службовця; виявлення потреб у покращенні чи вивченні компетенцій, порівняно з вимогами до посади; неупередженість у формуванні висновків. **Переваги застосування:** автоматизований збір й аналіз даних; виявлення потреб у покращенні чи вивченні компетенцій, які можуть бути неочевидними під час оцінювання результатів службової діяльності; економія часу на підготовку аналітичних звітів; можливість аналізувати великі групи службовців одночасно;
- **персоналізованих рекомендацій навчання. Можливості:** ШІ добирає курси, тренінги, вебінари з урахуванням рівня знань, цілей кар'єри, доступного часу; автоматичний добір рекомендованих актуальних програм без ручного пошуку; можливість швидко оновлювати рекомендації. **Переваги застосування:** відповідність індивідуальних програм професійного розвитку реальним потребам службовця; мотивація службовців через індивідуальний підхід до їхнього професійного зростання; менше витрат на непотрібні курси та тренінги; швидкий добір навчання, що дає максимальний ефект;
- **прогнозування ефективності навчання. Можливості:** ШІ аналізує попередній досвід навчання (відвідуваність, тести, відгуки), щоб передбачити, які формати та теми приносять найбільшу користь; оптимізація витрат на підвищення кваліфікації. **Переваги застосування:** можливість планування результату ще до початку курсу; чіткі прогнози результативності допомагають обґрунтувати вибір програм для навчання; виявлення службовців з найбільшим потенціалом розвитку;
- **автоматичного формування ІППР. Можливості:** ШІ генерує проект індивідуальної програми професійного розвитку, включно, зокрема, із переліком цілей і завдань, конкретними курсами й дедлайнами, метриками оцінювання прогресу. **Переваги застосування:** значне скорочення часу на підготовку документів та планів; уніфікація формату — усі програми складені за єдиними стандартами, але з індивідуальним наповненням; можливість швидко коригувати план при зміні посадових обов'язків;

- **моніторингом прогресу та адаптація плану. Можливості:** інструменти ШІ відстежують виконання завдань, результати тестів, автоматично пропонують коригування; дані для щоквартальних або щорічних оцінок. **Переваги застосування:** онлайн-відстеження прогресу без очікування щорічних звітів; автоматичні нагадування та коригування плану при відставанні чи випередженні графіка; більший контроль якості навчального процесу.

7 Зворотний зв'язок й управління талантами

Інструменти ШІ можуть підтримувати фахівців з питань управління персоналу в процесах збору зворотного зв'язку, аналізу ризиків та розвитку персоналу шляхом:

- **збору зворотного зв'язку. Можливості:** опитування працівників проводять за допомогою інструментів ШІ, які забезпечують адаптивність, анонімність і регулярність; відкриті текстові відповіді аналізують за допомогою алгоритмів, що дають змогу виявляти ключові теми, емоційні маркери та потенційні ризики; платформи можуть інтегруватися з внутрішніми системами для зручного адміністрування опитувань. **Переваги застосування:** зменшення навантаження на фахівців з питань управління персоналом при організації опитувань; швидке виявлення проблемних зон в органі влади або структурному підрозділі; підтримка довіри до процесу фідбеку (зворотного зв'язку) через прозорість і регулярність; можливість реагувати на сигнали ще до формального конфлікту чи звільнення;
- **аналізу фідбеку (зворотного зв'язку) для виявлення тенденцій. Можливості:** інструменти ШІ допомагають СУП агрегувати якісний і кількісний фідбек (зворотний зв'язок), виявляти повторювані теми, зміни в настроях, приховані ризики; забезпечують порівняння результатів між підрозділами, часовими періодами, типами посад; дають змогу виявити кореляції між фідбеком (зворотним зв'язком) і показниками службової ефективності. **Переваги застосування:** підтримка фахівців з питань управління персоналом у глибшому аналізі без потреби в ручному опрацюванні великих масивів даних; можливість виявити системні проблеми, яких не видно на рівні окремих кейсів; посилення аналітичної спроможності фахівців з питань управління персоналом для стратегічного планування змін; економія часу на підготовку звітів для керівництва;
- **виявлення ризиків втрати працівників. Можливості:** інструменти ШІ аналізують дані про плинність кадрів, історію фідбеку, службову активність, щоб допомогти фахівцям з питань управління персоналом виявити працівників у зоні ризику; моделюють сценарії втрати ключових фахівців і пропонують варіанти превентивних заходів; враховують зовнішні фактори (ринок праці, конкуренція, зміни в політиці). **Переваги застосування:** підтримка фахівців з питань управління персоналом у ранньому виявленні ризиків втрати цінного персоналу; можливість вчасно запропонувати розвиток, ротацію або інші мотиваційні заходи; зниження витрат на заміну кадрів й адаптацію нових працівників; забезпечення кадрової стабільності в критичних підрозділах.
- **виявлення потенціалу та побудова траєкторії розвитку. Можливості:** інструменти ШІ допомагають фахівцям з питань управління персоналом аналізувати результати службової діяльності, фідбек, досягнення в професійному навчанні, щоб виявити працівників з високим потенціалом; пропонують варіанти ротації, участі в кадровому резерві; моделюють індивідуальні траєкторії розвитку кар'єри з урахуванням потреб організації; забезпечують супровід траєкторії розвитку кар'єри за допомогою віртуального консультанта: ШІ може діяти як персоналізований кар'єрний навігатор, надаючи рекомендації, нагадування, плани адаптації та підтримку в реальному часі. **Переваги застосування:** об'єктивне виявлення талантів без упередженості; підтримка внутрішньої мобільності як альтернативи зовнішньому найму; постійний супровід розвитку без потреби в ручному моніторингу; підвищення залученості працівників через індивідуальну підтримку та зворотний зв'язок;
- **моніторингу ефективності управління талантами. Можливості:** інструменти ШІ допомагають фахівцям з питань управління персоналом відстежувати результати впроваджених заходів: рівень задоволеності, плинність, прогрес у розвитку; автоматично формують звіти; пропонують коригування політик і програм на основі нових даних. **Переваги застосування:** підтримка фахівців з питань управління персоналом у здійсненні постійного моніторингу якості кадрових рішень і процесів; забезпечення прозорості та аргументованості управлінських рішень у сфері персоналу.

Передумови впровадження ШІ в управлінні персоналом

Фахівець з питань управління персоналом повинен урахувати як трудове законодавство, так й інші правові вимоги, коли ШІ використовується в компанії. До початку використання й впровадження ШІ в компанії варто визначитися з:

- **Плануванням, стратегією, метою, переліком завдань для ШІ.** Більшість людей щотижня витрачають значну кількість часу на виконання завдань, які вони хотіли б автоматизувати, що звільнить час людині для застосування навичок, які матимуть найбільший вплив. Ретельне й ґрунтовне визначення окремих завдань, які ШІ може підтримувати у вашій діяльності, та розуміння того, як це може підвищити ефективність і продуктивність ваших співробітників, — це перший крок до розуміння, як отримати максимальну віддачу як від технології ШІ, так і від вашої команди. Відповідальний ШІ починається з ретельного планування та стратегії;
- **Управлінням змінами (Change Management), цифровим мисленням (digital mindset), інноваційна культура та навчання.** Працівникам також знадобиться навчання й підтримка, щоб отримати максимальну віддачу від технологій та адаптуватися до цього нового способу роботи. Переконайтеся, що кожен має базове розуміння того, як працюють цифрові системи. **Цифрове мислення** — це сукупність ставлень та моделей поведінки, які допомагають вам бачити нові можливості за допомогою даних, технологій, алгоритмів і ШІ;
- **Ризиками та якістю даних.** Прагнення до ефективного використання ШІ у сфері управління персоналом повинне поєднуватися з прозорістю та проактивним підходом до ризиків. Як це прописано в [Google AI Principles](#), «упровадження належного людського нагляду, належної перевірки та механізмів зворотного зв'язку для узгодження із цілями користувачів, соціальною відповідальністю та загальновизнаними принципами міжнародного права й прав людини. Використання ретельного проєктування, тестування, моніторингу та запобіжних заходів для зменшення непередбачуваних або шкідливих наслідків й уникнення несправедливої упередженості. Сприяння конфіденційності та безпеці, а також повага до прав інтелектуальної власності». У складі команди компаній почали з'являтися нові позиції — AI Ethics Officer — людина для забезпечення відповідального використання ШІ;
- **Моніторингом та адаптивністю.** Швидкий розвиток ШІ означає, що вам потрібно постійно контролювати актуальність та продуктивність технології, яку ви інтегруєте, оцінюючи точність і цінність результатів. Гнучкість дасть найкращі результати зі ШІ, а цикл зворотного зв'язку може сприяти збору більшої кількості даних для навчання ШІ, що ще більше покращить цінність результатів і, отже, цінність для вашого бізнесу.

Інтеграція ШІ у вашу діяльність та робочі процеси вимагає ретельного розгляду цілей, узгодження із цілями вашої організації / компанії, вимогами до даних, а також широкого навчання та впровадження у вашій організації, щоб співробітники були добре поінформовані про те, як максимізувати успіх від технології ШІ.

Роль служби управління персоналом та HR у процесі впровадження ШІ. Формування нових компетентностей HR-фахівців.

Впровадження ШІ в HR-відділ варто розглядати не лише як технічний проєкт, а і як управління організаційними змінами. Нові технології часто викликають побоювання в команди — від страху втратити роботу до простого несприйняття незнайомих сервісів.

Тому першим кроком має бути внутрішня комунікація — пояснити працівникам мету впровадження ШІ, які проблеми він вирішить і як полегшить їхню роботу. Важливо наголосити, що **ШІ — це помічник, а не заміна людей**, і що звільнений від рутини час HR-фахівці зможуть спрямувати на більш цікаві й стратегічні завдання. HR-напрямок має стати амбасадором етичного й ефективного використання ШІ в організації.

Рекомендується завчасно провести навчання користувачів із ШІ-систем: тренінги, демонстрації, пробне використання в тестовому режимі. Бажано залучати співробітників до процесу впровадження із самого початку — наприклад, взяти кількох HR-спеціалістів у робочу групу проєкту із ШІ або дати команді можливість упровадити ШІ трансформувати функцію HR: фахівці переорієнтовуються з рутинних завдань (обробка даних, сортування резюме, розсилка листів, складання звітів тощо) на стратегічні ініціативи — управління талантами, формування команд, розвиток культури та підтримка змін.

Водночас людський фактор залишається критично важливим в ухваленні остаточних рішень щодо людей. Фахівці з питань управління персоналом та рекрутери залишаються незмінними в моментах добору й роботи з персоналом — інтуїція, емпатія, розуміння контексту, оцінка культурної відповідності кандидата команді наразі не піддаються автоматизації.

Водночас професійний профіль фахівця з питань управління персоналом еволюціонує під впливом розвитку ШІ.

Сучасному HR-фахівцю необхідно розвивати:

- базове розуміння принципів роботи ШІ;
- цифрову грамотність — зокрема, розуміння HRIS-систем (програмних систем, які використовують для управління та автоматизації HR-процесів, як-от збір, зберігання, обробка та аналіз даних про співробітників);
- аналітичні навички — здатність інтерпретувати дані про персонал, будувати на їх основі прогнози та рекомендації (наприклад, щодо утримання талантів);
- менеджмент змін — зокрема, планування та впровадження ініціатив із ШІ;
- стратегічне мислення — інтеграція HR-стратегій з бізнес-цілями компанії;
- комунікацію та фасилітацію — здатність бути «перекладачем» між ШІ-системами та людьми, пояснювати логіку рішень ШІ.

Формування всіх цих навичок є вже не опціональним, а необхідним для HR-професіоналів, щоб залишатися конкурентоспроможними в новій реальності.

Рекомендується впроваджувати ШІ-рішення поступово. Спочатку — на обмеженій ділянці (наприклад, ШІ для аналізу резюме лише в одному підрозділі або для однієї категорії вакансій), щоб протестувати його в дії та зібрати відгуки. Пілотний запуск дає змогу виявити технічні чи процесні проблеми на невеликому масштабі та скоригувати підхід до розширення використання ШІ-системи. Також це дає змогу «показати успіх» — продемонструвати колективу реальні результати, наприклад, як ШІ скоротив час найму на 30% або покращив якість відбору кандидатів. Успішні кейси значно знижують спротив змінам.

HR-відділ відіграє важливу роль у менеджменті змін. Потрібно оновити внутрішні політики та стандарти роботи з урахуванням появи ШІ: наприклад, правила використання конфіденційних даних у ШІ-системах, етичний кодекс роботи з алгоритмами тощо. Важливо визнати внесок співробітників в успіх впровадження – підкреслити, що їх адаптивність цінується. Керівництво має демонструвати послідовну підтримку нововведень. Так, управління змінами – від комунікації й навчання до пілотування і постійної підтримки – перетворює впровадження ШІ на каталізатор розвитку, а не на джерело стресу для команди.

Кібергігієна, інформаційна безпека та правові аспекти

Залежно від того як служби управління персоналом дедалі активніше впроваджують рішення на основі ШІ, постає нагальна потреба забезпечення надійного захисту персональних даних та дотримання законодавчих вимог. Використання ШІ в HR-процесах, зокрема для рекрутингу, оцінки ефективності чи автоматизації управлінських рішень, пов'язане з обробкою великого обсягу чутливої інформації про працівників / кандидатів. У цьому контексті надзвичайно важливими є питання кібергігієни, інформаційної безпеки та відповідності національному й міжнародному законодавству. Дотримання правових і етичних стандартів є не лише обов'язком, а й ключовим чинником формування довіри до цифрових HR-рішень.

Кібербезпека та кібергігієна під час використання ШІ службами управління персоналом

ШІ-системи можуть обробляти величезні обсяги персональних даних співробітників і кандидатів, що робить їх привабливою мішенню для кібератак. Тому організації, установи мають приділити велику увагу **кіберзахисту** — ідеться як про технічні заходи, так і про кібергігієну, тобто культуру безпечної поведінки з даними серед співробітників.

Основні рекомендації щодо цього:

- **Використання безпечних і перевірених ШІ-сервісів.** Обирайте ШІ-рішення, затверджені IT-відділом вашої організації, які відповідають галузевим стандартам та мають надійні політики безпеки, шифрування й конфіденційності. Заохочуйте використання корпоративних, безпечних версій ШІ-сервісів (наприклад, Microsoft Copilot, ChatGPT Enterprise та ін.) та забезпечуйте розуміння різниці між корпоративними та користувацькими версіями;
- **Уникнення передання конфіденційної інформації у відкриті ШІ-сервіси.** Співробітники повинні бути чітко поінформовані про те, що не можна вставляти конфіденційну інформацію (паролі, персональні дані, фінансові дані, юридичні документи тощо) в загальнодоступні ШІ-інструменти, оскільки це може призвести до витоку даних третім сторонам;
- **Захист інфраструктури.** Забезпечити надійні заходи безпеки на всіх кінцевих точках, де працює ШІ-система. Використовувати сучасне антивірусне ПЗ, брандмауери, системи виявлення вторгнень для серверів і ПК, що обробляють HR-дані. Особливу увагу звернути на захист хмарних середовищ, якщо ШІ-сервіс розгорнуто в хмарі — налаштувати безпечний доступ, складні паролі, багатофакторну автентифікацію для користувачів;
- **Управління вразливостями.** Регулярно оновлювати програмне забезпечення ШІ та усі пов'язані компоненти (операційні системи, бази даних). Проводити періодичне сканування на вразливості й пентести (імітацію атак) для виявлення слабких місць системи. Вразливості, знайдені в ШІ-моделях варто негайно закривати оновленнями або змінами конфігурації;
- **Резервування даних.** Практикувати регулярне резервне копіювання критичних HR-даних на випадок як кібератаки (вимагачі тощо), так і збоїв самої ШІ-системи. Відповідно до принципів кібергігієни, резервні копії варто зберігати ізольовано й перевіряти їх працездатність;
- **Навчання персоналу кібергігієні.** Фахівці з питань управління персоналом та всі, хто працює із ШІ-системою, повинні пройти інструктаж з безпеки: не відкривати підозрілих файлів, остерігатися фішинг-листів, які можуть маскуватися під повідомлення від ШІ-сервісу, не вводити робочих даних на сумнівних сайтах. Людський фактор — слабка ланка безпеки, тому підвищення кіберобізнаності є обов'язковим.

Приклад: у цьому контексті показовим є кейс рекрутингового ШІ-бота McDonalds — Olivia — доступ до якого отримали хакери, оскільки обліковий запис адміністратора був «захищений» комбінацією username і password — 123456, що відкрило доступ до бази даних з ~64 млн записів, включно з іменами, поштами та телефонами кандидатів.

Сфера HR оперує великими обсягами чутливої особистої інформації: анкети кандидатів, дані про співробітників тощо. Конфіденційність і захист даних при впровадженні ШІ стають критично важливими питаннями. Будь-які ШІ-рішення, що обробляють персональні дані, мають відповідати вимогам законодавства про захист цих даних.

В Україні обробка персональних даних регулюється Законом України «Про захист персональних даних». Нині Україна робить кроки до адаптації свого правового поля до європейських стандартів у сфері ШІ.

У травні 2025 року Україна підписала Конвенцію Ради Європи про штучний інтелект. Ця конвенція наголошує на необхідності відповідального розвитку ШІ з акцентом на права людини та демократичні цінності. Держава планує просувати принципи конвенції і серед бізнесу, але наразі ми маємо модель bottom-up:² спочатку впроваджуються певні інструменти для добровільної адаптації до принципів і лише згодом будуть включатися обов'язкові правові рамки. Очікується, що така правова рамка встановить певні обмеження на використання ШІ у сферах високого ризику, до яких належить і сфера зайнятості. Закон наразі перебуває на стадії розробки, і він буде аналогічним до європейського AI Act.

AI Act — це перший такий приклад комплексного регулювання ШІ. Наразі він не набув чинності повною мірою (повне впровадження очікується до 2026 року), але він уже впливає на сферу HR.

Системи ШІ, які використовують у HR-сфері вважаються **високоризиковими**: алгоритми для відбору резюме, скринінгу кандидатів, ухвалення рішень про найм або оцінки персоналу. Для використання цих моделей передбачаються суворі вимоги:

- оцінка ризиків;
- інформування кандидатів про використання таких моделей;
- пояснення, як працює модель;
- регулярний моніторинг щодо дискримінації або помилок.

Також цей документ забороняє використовувати деякі види ШІ в трудових відносинах. До таких належать, наприклад, системи емоційного розпізнавання, які аналізують вираз обличчя, тон голосу. Порушення вимог AI Act каратиметься значними штрафами — до €35 млн або 7% глобального обороту компанії. Дія AI Act має екстериторіальний характер: якщо глобальна компанія використовує алгоритми найму за межами ЄС, але для набору працівників у Європі вона також повинна дотримуватися вимог акта.

Наразі найвпливовішим нормативним актом у сфері захисту даних є GDPR (Загальний регламент захисту даних). GDPR також діє екстериторіально, тож багато компаній дотримуються його вимог у своїй роботі. Для HR це означає, що кандидати та співробітники мають бути обов'язково поінформовані про збір та обробку (зокрема, автоматизовані) їхніх персональних даних. Стаття 22 GDPR також надає особі право не погоджуватися і не виконувати рішення, що ґрунтується виключно на автоматизованій обробці. Фактично, у ЄС заборонено ухвалювати кадрові рішення шляхом використанням лише алгоритмів без участі людини. Тобто людський нагляд за рішеннями будь-якої нейромережі в контексті HR є обов'язковим.

Застосування ШІ в управлінні персоналом вимагає підвищеної уваги до питань кібергігієни, інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Безпечне використання таких технологій можливе лише за умови дотримання етичних принципів, прозорості алгоритмів, прав працівників на приватність і відповідності чинному законодавству.

У контексті європейської інтеграції України особливо актуальним є врахування підходів, закріплених у Загальному регламенті про захист даних (GDPR) та нещодавно ухваленому законі ЄС про штучний інтелект (AI Act). Упровадження ШІ в HR-процеси повинно базуватися на принципі «безпека та довіра з перших етапів» (security and trust by design), що дасть змогу мінімізувати ризики та забезпечити баланс між інноваціями й правами людини.

² Підхід «Знизу догори», що описується в Білій книзі з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри

Застосування ШІ на різних етапах управління персоналом

ШІ відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління персоналом. Його застосування охоплює всі ключові етапи HR-процесів — від планування й прогнозування потреб у талантах до добору кадрів й адаптації, оцінки результативності, навчання та утримання працівників.

Добір персоналу та проведення конкурсу

Формування стратегії рекрутингу за допомогою ШІ

1. Перевірка гіпотез рекрутера та менеджера-наймача

ШІ допомагає перевірити гіпотези / припущення експерта — менеджера або рекрутера, що наймає, на основі даних згідно з описом вакансії.

- аналізує дані з ринку (профілі, вакансії, інсайти);
- порівнює з успішними / невдалими кейсами найму;
- виявляє кореляції та тренди (наприклад, чи справді зарплата є основним фактором відмов).

2. Формування профілю ідеального кандидата

На основі отриманого опису вакансії, стратегії компанії, запиту менеджера-наймача ШІ формує «портрет» кандидата:

- освіта, досвід, soft and hard skills;
- очікування щодо роботи;
- місцеперебування, кар'єрні мотиватори;
- схожі успішні профілі (наприклад, у конкурентів).

Перевага: створення обґрунтованого, реалістичного портрета, а не навмання заданого списку вимог.

3. Збір інсайтів та аналіз ринку талантів

ШІ-інструменти обробляють великі обсяги відкритих (і внутрішніх) даних:

- кількість доступних кандидатів за заданими критеріями;
- географічна доступність та юридичні умови — тип контракту, спосіб взаємодії, період розірвання співпраці (notice period);
- кар'єрна мобільність;
- тренди в зміні професій або переході між секторами.

4. Оцінка ризиків у вакансії

На етапі створення профілю вакансії ШІ може вказати на:

- **завищені вимоги** (невідповідність ринковим умовам);
- **низьку привабливість** вакансії (наприклад, за зарплатнею або відсутністю кар'єрного зростання та чітких перспектив);
- **конкуренцію** з іншими роботодавцями;
- **ризик плинності** — наприклад, якщо профіль кандидата має високий показник переходів між роботами.

5. Бенчмаркінг зарплат

ШІ порівнює дані із сотень джерел (вакансії, профілі, відкриті зарплатні опитування) для:

- визначення ринкової медіани;
- побудови діапазонів ЗП за досвідом, регіоном, типом компанії;
- оцінки конкурентності вашої пропозиції.

Інструменти: Levels.fyi, Glassdoor, Payscale, Radford Global Compensation Database.

6. Оцінка обсягу ринку кандидатів (Total Available Talent Pool)

ШІ дає змогу оцінити:

- скільки кандидатів із заданим профілем є на ринку;
- скільки з них перебувають у заданому регіоні;

Це основа для ухвалення рішень: скільки часу займе пошук, як змінити вимоги або канал залучення, чи варто проявити гнучкість — знизити вимоги за рівнем позиції, розширити регіон.

7. Систематизувати метрики — час на закриття позиції, час від початку роботи над позицією до найму (time to fill, time to hire etc).

Тож ШІ дає змогу перейти від інтуїтивного до данихорієнтованого підходу в стратегії добору. Замість припущень — реальні дані та прогнози. Це посилює позицію рекрутера у взаємодії з менеджерами-наймачами та знижує ризики помилкових рішень у пошуку.

Використання ШІ в доборі персоналу та проведенні конкурсу

Аналіз резюме та попередній скринінг кандидатів відповідно до опису вакансії і портрета ідеального кандидата.

ШІ відіграє ключову роль у підвищенні ефективності та об'єктивності процесу наймання. Один з найпоширеніших напрямів його застосування — **автоматизований аналіз резюме та скринінг кандидатів**.

Основні можливості ШІ в цьому контексті:

1. Інтелектуальний парсинг резюме.

ШІ-системи можуть автоматично витягати структуровану інформацію з неструктурованих документів (PDF, DOCX, TXT): загальний опис, освіта, досвід роботи, навички, сертифікати тощо.

2. Зіставлення з вакансією.

Алгоритми на основі машинного навчання порівнюють дані резюме з описом вакансії та з портретом «ідеального кандидата». Це дає змогу визначити рівень відповідності кожного кандидата за заданими критеріями (hard/soft skills, досвід у певній галузі, знання мов, володіння технологіями тощо).

3. Ранжування кандидатів.

Система формує рейтинг кандидатів за релевантністю. Це значно скорочує час на первинний перегляд резюме, даючи змогу рекрутерам фокусуватися на найбільш перспективних кандидатах.

4. Виявлення потенційних ризиків та упущень.

Деякі системи ШІ можуть помічати неточності або прогалини в резюме (наприклад, великі перерви в досвіді роботи, часту зміну роботодавців, відсутність ключових навичок), що можуть бути критичними для ухвалення рішення.

5. Усунення упередженості (bias reduction), diversity.

Правильно налаштований ШІ може забезпечити об'єктивніший підхід, мінімізуючи вплив людських упереджень, наприклад, щодо віку, статі, національності тощо.

Так, використання ШІ для попереднього скринінгу резюме значно підвищує швидкість, точність і прозорість процесу добору персоналу. Проте важливо пам'ятати, що ШІ — лише інструмент підтримки рішень, і остаточний вибір повинен залишатися за людиною."

Використання чатботів для взаємодії з потенційними кандидатами

Використання чатботів у процесі взаємодії з потенційними кандидатами значно трансформує сучасний рекрутинг. Завдяки можливостям ШІ чатботи забезпечують швидку, **персоналізовану та масштабовану комунікацію**, яка критично важлива в умовах високої конкуренції за таланти.

Основні переваги чатботів:

1. Автоматизація рутинних завдань.

Чатботи можуть відповідати на часті запитання кандидатів (FAQ), надавати інформацію про відкриті вакансії, розповідати про етапи відбору або умови праці — 24/7, без залучення рекрутера.

2. Попередній скринінг кандидатів.

За допомогою чатбота можна зібрати базову інформацію про кандидата (CV, досвід, очікування), оцінити відповідність вимогам і навіть провести первинне оцінювання за допомогою інтегрованих тестів або ситуаційних питань.

3. Покращення досвіду кандидатів (Candidate Experience).

Завдяки миттєвій відповіді чатботи знижують фрустрацію кандидатів, підтримують постійну комунікацію, інформують про статус заявки та будують позитивне враження про компанію.

4. Інтеграція з ATS та CRM.

Сучасні чатботи легко інтегруються із системами управління кандидатами, що дає змогу автоматично оновлювати профілі та відстежувати взаємодії.

5. Масштабованість.

У пікові періоди найму (наприклад, сезонні кампанії або масовий добір персоналу) чатботи здатні паралельно взаємодіяти із сотнями кандидатів, чого фізично не можуть забезпечити навіть великі рекрутингові команди.

Чатботи не замінюють рекрутерів, але є потужним інструментом для підвищення ефективності та якості взаємодії з кандидатами. У майбутньому, з подальшим розвитком ШІ, ми побачимо ще глибшу персоналізацію та адаптивність таких рішень у рекрутингу.

Штучний інтелект як інструмент підготовки тестових і ситуаційних завдань, а також аналізу мотиваційних листів та виконання завдань у процесі найму

Сучасні HR-процеси дедалі активніше інтегрують інструменти ШІ, що дає змогу значно підвищити ефективність рекрутингу, покращити якість добору кандидатів та зменшити суб'єктивність на різних етапах відбору. Основні напрями використання ШІ в процесі добору персоналу:

1. Генерація тестових завдань для оцінки знань і навичок

- ШІ може створювати релевантні тестові питання відповідно до вимог конкретної вакансії — як технічні (наприклад, для програмістів), так і soft skills (наприклад, емоційний інтелект, здатність до комунікації).
- Завдання можуть автоматично адаптуватися до рівня кандидата на основі його відповідей — це дає змогу точніше визначити рівень компетентності.
- Є можливість швидкої модифікації завдань під нові профілі посад або ринок праці.

2. Розробка ситуаційних завдань (case-based tasks)

- ШІ здатен генерувати кейси, які моделюють реальні робочі ситуації (наприклад, конфлікт у команді, ухвалення управлінського рішення, критичний дедлайн), що дає змогу оцінити реакції кандидата, його логіку мислення, пріоритети та стиль ухвалення рішень.
- Можлива персоналізація кейсів відповідно до рівня посади (junior, middle, senior, C-level).

3. Аналіз мотиваційних листів

- Інструменти ШІ можуть проводити попередній аналіз мотиваційних листів кандидатів за різними критеріями: відповідність профілю вакансії, наявність чіткої мотивації, грамотність, структурованість тексту.
- ШІ може фіксувати повторювані шаблонні фрази, виявляти низький рівень індивідуалізації, що допомагає швидше відсіяти нерелевантні заявки.
- Також можливе виявлення прихованих патернів у мотиваційних листах, які корелюють з успішністю на конкретній посаді.

4. Оцінка виконаних завдань кандидатами

- Після того як кандидати проходять тестові або практичні завдання, ШІ може виконувати попередню оцінку: перевірку правильності, повноти, стилю виконання, відповідності інструкціям.
- Це зменшує навантаження на рекрутерів або hiring-менеджерів, особливо в разі масового добору.
- У випадку з технічними завданнями (наприклад, кодинг-тестами) — ШІ може одразу оцінювати якість коду, ефективність алгоритмів та відповідність best practices.

Переваги використання ШІ в рекрутингу:

- автоматизація рутинних етапів найму;
- швидке порівняння великої кількості кандидатів;
- зменшення упередженості (bias) при оцінці;
- можливість фокусувати увагу рекрутера на якісному спілкуванні з найперспективнішими кандидатами.

Інтеграція ШІ в процес найму — це не заміна людини, а підсилення її можливостей. ШІ ефективно виконує попередній скринінг, створює релевантні інструменти оцінки та забезпечує аналітичну підтримку, тоді як фінальне рішення, як і раніше, ухвалюється людиною з урахуванням контексту, культури компанії та «людського фактору».

Адаптація нових працівників

Віртуальні асистенти для онбордингу — це ШІ-інструменти або чатботи, які супроводжують нових працівників з першого дня роботи, допомагаючи їм зрозуміти всі аспекти організації та швидше інтегруватися в колектив. Їх основні функції:

- надання персональних відповідей на запитання про корпоративні політики, інструменти, процедури чи робоче оточення у форматі чат-діалогу 24/7;
- організація віртуальних welcome-зустрічей, інформування про ключові події та контакти в команді;
- автоматична видача завдань і нагадувань про обов'язкові етапи адаптації (документи, навчальні матеріали, внутрішні курси);
- допомога в налаштуванні доступів та знайомстві з корпоративними сервісами (корпоративна пошта, LMS, база знань тощо);
- інтеграція ШІ-помічників зменшує навантаження на HR-фахівців і менторів завдяки можливості миттєво реагувати на потреби новачків у реальному часі, забезпечуючи високий рівень комфорту та підтримки.

Приклад

Українська компанія «Подорожник» (найбільша мережа аптек в Україні) у 2023 році створила внутрішнього ШІ-помічника у форматі Telegram-бота, який допомагає працівникам отримувати відповіді на запитання та інструкції щодо робочих процесів. Цей віртуальний асистент працює в режимі 24/7 і виконує ключові функції для адаптації нових фармацевтів: надає інструкції щодо продуктів та робочих процесів, відповідає на найчастіші запитання новачків, пояснює внутрішні регламенти компанії та допомагає швидко орієнтуватися в специфіці роботи мережі аптек. Завдяки такому рішенню значно знизилася навантаження на технічну підтримку, прискорилося вирішення робочих питань новими співробітниками та покращилася загальна ефективність процесу адаптації персоналу.

Персоналізовані маршрути адаптації — це індивідуальна траєкторія для кожного нового співробітника, сформована на основі його попереднього досвіду, компетенцій, особистих цілей та вимог ролі в компанії. Переваги персоналізованих планів адаптації:

- ШІ-рішення аналізують профіль кандидата й створюють навчальний план, що містить унікальні етапи, матеріали та мінізавдання для занурення в бізнес та культуру компанії;
- кожен маршрут передбачає інтерактивні формати навчання: відеоуроки, квізи, елементи гейміфікації, місії чи рейтинги;
- програма адаптації налаштовується під кожен відділ, враховуючи специфіку роботи й потреби команди;
- система збирає автоматичний фідбек, коригує траєкторію і підлаштовується до темпу засвоєння матеріалу.

Приклад

Компанія Kyivstar запровадила персоналізований маршрут адаптації через власний Onboarding App (застосунок адаптації), який формується ще на етапі преонбордингу та постійно коригується протягом перших трьох місяців роботи. Після прийняття оферу майбутній співробітник отримує доступ до мобільного застосунку з усіма необхідними матеріалами: від фінансових звітів й опису корпоративної культури до індивідуальних планів навчання та завдань. Далі система автоматично надсилає «місячний чекліст» для нового працівника й серію листів із рекомендаціями й завданнями для керівника (нагадування про знайомство з командою, перевірку техніки, фідбек-сесії тощо). На основі отриманого фідбеку маршрут адаптації коригується в реальному часі: додаються нові курси (Veon learning, Be smart), налаштовуються особисті зустрічі з топменеджерами під час Welcome Training і прописуються наступні кроки mentor-програми Buddy, що забезпечує глибоку індивідуалізацію та прискорює інтеграцію в команду.

Опитування, моніторинг і аналітика адаптації — це автоматизований комплекс інструментів, який забезпечує системне відстеження прогресу нового співробітника:

- ШІ-система регулярно надсилає опитування для отримання зворотного зв'язку, відстежує виконання навчальних та робочих завдань, збирає дані про рівень засвоєння матеріалу, користування корпоративними ресурсами та інтеграцію в команду;
- вбудовані механізми аналітики дають змогу відстежувати прогрес новачка, рівень засвоєння навчальних матеріалів та продуктивність на різних етапах;
- періодичні короткі опитування та автоматичне збирання фідбеку допомагають HR коригувати програму адаптації та своєчасно реагувати на труднощі;
- усі ці дані агрегуються в дашбордах та аналітичних звітах для HR чи керівника — це дає змогу оперативно реагувати на труднощі, коригувати маршрут адаптації, підвищувати мотивацію і скорочувати час до повної продуктивності новачка.

Приклад

Компанія SoftServe використовує вбудовані механізми аналітики адаптації, що містять періодичні короткі опитування та автоматичний збір фідбеку. Через певні проміжки часу після виходу на роботу новачки отримують інтегровані SMS та email-запити зі шкалою оцінки комфортності матеріалів, зрозумілості процесів та рівня підтримки від ментора. Відповіді миттєво агрегуються в дашборд HR-панелі. Це дає змогу HR-менеджерам у режимі реального часу відстежувати прогрес, виявляти вузькі місця в адаптації та своєчасно коригувати навчальні маршрути для кожного співробітника.

Такий індивідуалізований підхід робить адаптацію швидшою, знижує ризик втрати мотивації, мінімізує стрес і сприяє ефективній інтеграції новачка в організацію. Комплексна персоналізація за допомогою ШІ гарантує швидке досягнення робочої продуктивності й залучення до команди.

Оцінювання результатів роботи працівників

Сучасне оцінювання результатів роботи працівників зазнало кардинальних змін завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту. ШІ дає змогу перетворити суб'єктивні та часто непослідовні процеси в об'єктивні, аналітичні системи, що базуються на комплексному аналізі даних про продуктивність і результативність працівників.

Автоматичне збирання показників ефективності (KPI, OKR) — ШІ-системи автоматично збирають та інтегрують показники ефективності з різних джерел від внутрішніх корпоративних систем (CRM, ERP, HRM) до комунікаційних платформ та проєктних інструментів. Це дає змогу створювати комплексні профілі продуктивності співробітників у режимі реального часу, аналізуючи як кількісні показники (досягнення KPI, виконання OKR), так і якісні параметри роботи. Автоматизовані системи моніторингу відстежують показники без ручного втручання HR-фахівців, звільняючи їх від рутинної роботи зі збирання звітів. Такий підхід забезпечує безперервний моніторинг замість епізодичних оцінок, що дає більш точну картину реальної ефективності кожного працівника.

Приклад

Компанія Cisco впроваджує ШІ для миттєвого зворотного зв'язку через свою платформу Cisco Webex Assistant й інтегрований AI-асистент для контакт-центрів. Система постійно аналізує дані про продуктивність співробітників, даючи змогу менеджерам надавати миттєвий зворотний зв'язок і швидко коригувати стратегії та цілі команд.

Виявлення трендів у динаміці результатів — алгоритми машинного навчання аналізують історичні дані продуктивності для виявлення закономірностей, сезонних коливань та тенденцій у роботі співробітників. ШІ здатен передбачати потенційні проблеми з продуктивністю до їх виникнення, ідентифікувати періоди спаду чи зростання ефективності, а також виявляти чинники, що впливають на результати роботи. Прогностичні моделі допомагають менеджерам ухвалювати проактивні рішення щодо розвитку персоналу, перерозподілу завдань чи додаткової підтримки співробітників. Такий аналіз також дає змогу виявляти найкращі практики серед високопродуктивних працівників та тиражувати їх на всю команду.

Приклад

Компанія Hitachi Ltd. застосовує ШІ для прогнозування майбутньої ефективності своїх торгових команд та відповідної корекції цілей. Це дає змогу встановлювати амбітні, але досяжні завдання на основі детального аналізу трендів. Такий підхід значно покращує ефективність роботи, задоволеність працівників та загальну продуктивність організації.

ШІ як інструмент підтримки ухвалення рішень, а не заміни оцінювання — важливо розуміти, що штучний інтелект є інтелектуальним помічником для менеджерів та фахівців з питань управління персоналом, а не заміником людського судження. ШІ надає об'єктивні дані та аналітичні інсайти, але фінальні рішення щодо оцінки, підвищення, розвитку чи винагороди співробітників ухвалюють люди. Системи допомагають мінімізувати суб'єктивність та упередженість в оцінюванні, забезпечуючи прозорість процесу та справедливе ставлення до всіх працівників. Гібридна модель «ШІ + людина» дає змогу поєднати швидкість та точність автоматизованого аналізу з емпатією, контекстним розумінням і стратегічним мисленням менеджерів.

Комунікація та внутрішні сервіси

Сучасні організації активно впроваджують ШІ-рішення для оптимізації внутрішньої комунікації та покращення досвіду співробітників. Ці технології допомагають значно скоротити рутинну навантаженість фахівців з питань управління персоналом і забезпечити швидкий доступ до внутрішніх сервісів для всіх працівників компанії.

Чатботи для запитів персоналу (відпустки, довідки тощо) — HR-чатботи — автоматизовані сервіси для якісної комунікації компанії з працівниками, розроблені так, щоб мінімізувати рутинні справи в роботі HR та звільнити час для стратегічних завдань. Близько 70% робочого дня відділу HR витрачається на запити, які щодня дублюються, що впливає на показники ефективності й знижує мотивацію співробітників. Сучасні чатботи інтегруються з внутрішніми системами компанії (SAP, ERP), забезпечуючи двофакторну аутентифікацію та конфіденційність отримання інформації.

Функціонал передбачає надання розрахункових листків, інформування про кількість днів відпустки та страховий стаж, нагадування про графік відпусток, замовлення довідки з місця роботи, інформацію про заробітну плату та нарахування. Такі рішення працюють у популярних месенджерах (Viber, Telegram), що робить їх максимально доступними для всіх категорій працівників.

Приклад

Компанія Метінвест у 2020 році розробила інтелектуального помічника, який інтегрований з корпоративною системою SAP і працює через популярні месенджери «Скільки днів відпустки залишилося?», «Який графік виходів наступного місяця?» «А яку премію мені нарахували цього місяця, і скільки податків утримали?». З відповідями на ці запитання допомагає співробітникам чатбот Metinvest Info.

Аналітика настроїв і клімату за допомогою обробки текстів повідомлень — ШІ-аналіз тональності використовує технології машинного навчання й розпізнавання натурального мовлення (NLP) для визначення, виділення та кількісного оцінювання елементів із певним емоційним забарвленням у текстах співробітників у відповідях на опитування, електронних листах та робочих чатах для виявлення корисних моделей і тенденцій настрою. Такий підхід дає змогу вчасно отримувати інформацію про внутрішні конфлікти між співробітниками, незадоволеність умовами праці, порушення корпоративної етики та вживати необхідних коригувальних заходів.

Приклад

Компанія IBM реалізувала всередині своєї організації функцію chatter analysis, яка автоматично аналізує тисячі коментарів у внутрішніх соціальних мережах і чатах за допомогою IBM Watson Tone Analyzer. Система виокремлює три найпоширеніші проблемні теми (наприклад, «перевантаження команд», «недостатня підтримка менеджерів» або «застарілі інструменти»), класифікує їх за емоційним забарвленням (роздратування, стрес, незадоволення) та формує індивідуальні рекомендації для лінійних менеджерів щодо першочергових кроків — від організації додаткових тренінгів до корекції робочого навантаження. Менеджери отримують адаптовані AI-talent alerts, які сигналізують про співробітників із ризиком вигорання або зниження продуктивності, а також рекомендації щодо негайних дій для покращення клімату в команді.

Голосові помічники для внутрішньої навігації на основі штучного інтелекту розпізнають мову користувача, аналізують його відповіді та виконують команди без необхідності використовувати руки та очі. У корпоративному середовищі їх використовують для управління календарем, планування зустрічей, отримання інформації про внутрішні процеси та навігації по корпоративних системах. Голосові асистенти можуть автоматизувати кроки для виконання завдань, допомагати з пошуком потрібних документів і процедур, надавати інформацію про місцеперебування колег або ресурсів. Особливо корисними вони стають для людей з інвалідністю та в ситуаціях, коли руки зайняті іншою діяльністю.

Приклад

Група компаній Accenture впроваджують Alexa for Business у своїх офісах. Працівники використовують гучномовці Echo у переговорних для перевірення доступності кімнат і бронювання їх для нарад, запуску відеоконференцій одним запитом («Alexa, start the meeting»), нагадувань про події та нагадувань про завдання, пошуку внутрішніх процедур і контактів колег. Це дало змогу скоротити час на технічні налаштування зустрічей й автоматизувати рутинні операції в офісі.

Індивідуальна програма професійного розвитку

Рекомендаційні системи навчання (персоналізовані маршрути) аналізують профіль співробітника – його досвід, компетенції, кар'єрні цілі та результати попередніх курсів, і формують оптимальний набір навчальних модулів. Замість стандартних узагальнених модулів кожен працівник отримує адаптований навчальний маршрут, що передбачає:

- відео- й текстові курси, релевантні поточним завданням і слабким зонам;
- вебінари та воркшопи від внутрішніх експертів з урахуванням індивідуальних інтересів;
- практичні завдання та кейси, побудовані на реальних проєктах компанії;
- алгоритми постійно оновлюють рекомендації на основі прогресу користувача, його зворотного зв'язку та змін у стратегії компанії.

Приклад

BT Group (британська мультинаціональна телекомунікаційна компанія, одна з найбільших у світі в галузі зв'язку та IT-послуг) впровадила платформу Degreed для масштабованої персоналізації навчання. AI-модуль аналізує компетенції співробітників, бізнес-пріоритети й результати тестів, створюючи адаптивні learning paths. У результаті середній час завершення рекомендованих курсів скоротився з п'яти місяців до п'яти тижнів, а рівень охоплення навчання серед працівників зріс до 90%.

Аналіз потреб у навчанні за результатами роботи та запитами – ШІ-платформи інтегруються з HR-системами та системами управління проєктами, щоб автоматично виявляти прогалини в компетенціях:

- автоматичне збирання даних про виконання KPI й OKR дає змогу виявити навички, які потребують покращення;
 - моніторинг звернень у внутрішньому чаті й результатів атестацій генерує сигнали про підвищений попит на певні теми (наприклад, нові технології чи управлінські навички);
 - опитування «360° feedback» аналізуються NLP-модулями для виявлення ключових запитів співробітників щодо кар'єрного зростання.
- На основі цих даних HR-команда формує індивідуальні або групові плани розвитку, які враховують як бізнес-цілі компанії, так й особисті амбіції працівника.

Приклад

Компанія Johnson & Johnson впровадила процес skills inference на базі ШІ-платформи. Система автоматично аналізує дані співробітників із корпоративної HR-платформи, включно з виконанням KPI й OKR, досвідом на проєктах та атестаційними показниками, щоб кількісно оцінити перспективні й поточні навички. Це дало змогу отримати деталізовані звіти про прогалини в компетенціях за напрямками бізнесу й регіонами, після чого компанія оперативно коригувала програми навчання та ротацію персоналу для усунення виявлених розривів у навичках.

Платформи адаптивного навчання з ШІ – забезпечують адаптивне подання контенту в реальному часі:

- система коригує складність матеріалів залежно від швидкості засвоєння: якщо користувач успішно проходить тести, вона переходить до глибших тем, у разі труднощів – пропонує додаткові пояснення та вправи;

- інтерактивні чатботи проводять миттєві «мінітести» під час навчання та дають персоналізовані підказки;
- інтеграція з AR/VR модулями дає змогу моделювати складні кейси (наприклад, переговори з клієнтом чи аварійні ситуації) в безпечному середовищі;
- механізми гейміфікації мотивують користувачів через баджі, рейтинги і взаємодію в спільнотах, де трапляються peer-to-peer обговорення та обмін знаннями.

Приклад

Hewlett Packard Enterprise впровадила систему навчання SAP Litmos із ШІ-асистентом, який під час проходження курсів проводить «мінітести» й видає персоналізовані підказки. Для мотивації використовується гейміфікація: баджі, рейтингові лідерборди та система віртуальних нагород. Після впровадження цього рішення компанія відзначила скорочення часу проходження навчання та підвищення рівня закріплення матеріалу.

Загалом, упровадження ШІ-підтримуваних рішень для індивідуальної програми професійного розвитку забезпечує посилення залученості співробітників завдяки чіткому зв'язку навчальних активностей із їхніми кар'єрними цілями, прискорене закриття навичкових прогалів і підвищення продуктивності, оптимізацію витрат на навчання через фокус на найбільш релевантних та ефективних форматах, плавну адаптацію до змін бізнес-стратегій завдяки гнучким навчальним програмам, орієнтованим на дані.

Зворотний зв'язок й управління талантами

Ефективне управління талантами неможливе без систематичного збору й аналізу зворотного зв'язку, а також проактивного виявлення ризиків втрати ключових співробітників. Сучасні HR-платформи, підсилені ШІ, пропонують широкий спектр інструментів для підтримки цих процесів.

Аналіз якісного та кількісного фідбеку — ШІ-модулі здатні об'єднувати та обробляти різноманітні джерела відгуків — від формальних оцінок у системах перформанс-менеджменту до неструктурованих коментарів у внутрішніх опитуваннях і чатах.

- Кількісні метрики — автоматичний збір оцінок за шкалами (наприклад eNPS, 360° feedback), виведення трендів і порівнянь між командами та підрозділами.
- Якісний фідбек — NLP-аналіз текстів дає змогу виділяти ключові теми, емоційне забарвлення та тональність відповідей в опитувальниках та коментарів, групувати основні проблемні питання (управлінські практики, клімат у команді, кар'єрні очікування) і візуалізувати їхні динаміки.
- Інтерактивні дашборди в реальному часі — об'єднують числові оцінки з тематичними кластеризаціями, допомагаючи HR та лідерам швидко виявляти сфери, що потребують втручання.

Приклад

Такі компанії, як Adobe та Domino's Pizza, використовують платформу Qualtrics EmployeeXM з убудованими ШІ-інструментами, яка інтегрується з HR-системами та HR-опитувальниками для аналізу фідбеку. Проводиться NLP-аналіз відкритих текстових відповідей (опитування 360°) для автоматичного визначення тональності й емоційного забарвлення коментарів. Так, компанії змогли знизити плинність на 10–15% завдяки своєчасному виявленню проблемних тем й оперативним втручанням.

Системи раннього попередження про ризики втрати талантів — ШІ-інструменти аналізують мультимісні дані про взаємодію співробітників із платформами корпоративного сервісу, показники продуктивності, рівень участі в навчанні та фідбек, щоб формувати індивідуальні профілі ризику.

- Моделі прогнозування відтоку: використовують алгоритми машинного навчання для оцінки ймовірності звільнення кожного співробітника з огляду на його engagement, зниження KPI, зміни в поведінкових паттернах (наприклад, зменшення активності в чатах, пропуски навчальних сесій).
- Автоматизовані оповіщення: система надсилає HR-менеджерам та лідерам команд сигнали про потенційних ризикових співробітників із рекомендаціями щодо превентивних заходів (коучинг, корекція навантаження, зустрічі з керівництвом).
- Планування інтервенцій: на основі виявлених факторів ризику система створює персоналізовані плани утримання (кар'єрні перспективи, програми розвитку, бонуси), що дає змогу значно зменшити рівень добровільного відтоку та зберегти стратегічні компетенції компанії.

Приклад

Німецька фармацевтична та хімічна компанія Merck KGaA впровадила платформу Visier People Analytics для комплексного аналізу HR-даних. Використовуючи ШІ-алгоритми на базі мультимісних даних (результати оцінки, фідбек 360, демографія, навчальні активності), система автоматично прогнозує ризик відтоку співробітників. Зокрема, Visier прогнозує перший рік роботи новачків із точністю понад 80%, генерує сигнали раннього попередження для HR і лінійних менеджерів і дає змогу тестувати what-if сценарії інтервенцій (наприклад, менторинг чи зміна навантаження).

Впровадження таких рішень забезпечує HR-командам не лише оперативний аналіз і реагування, а й можливість формувати довгострокові стратегії утримання талантів, підвищення лояльності та підтримки корпоративного клімату.

Додаток А

Алгоритм вибору, оцінки ризиків та впровадження рішень на основі ШІ

Алгоритм вибору та впровадження ШІ-рішень

Цей рекомендований алгоритм розроблено для забезпечення зручного механізму попередньої оцінки доцільності впровадження конкретного ШІ-рішення, а також перевірки релевантності та придатності згенерованого ним контенту для подальшого використання або поширення.

1 Комплексна оцінка потреб організації

Перед упровадженням ШІ необхідно провести всебічний аналіз HR-процесів, визначивши найбільш ресурсозатратні етапи та «слабкі місця», де впровадження ШІ буде найбільш доцільним. Чітко визначте конкретні цілі та виклики, які ви прагнете вирішити за допомогою ШІ (наприклад, прогнозування плинності кадрів, покращення розвитку співробітників, усунення упереджень). Пріоритезуйте цілі за важливістю та терміновістю, використовуючи, наприклад, матрицю «важливо-терміново».

2 Підготовка організаційної культури до змін

Спершу варто підготувати ґрунт: заручитися підтримкою керівництва, сформувати в топменеджменту розуміння цілей і цінності ШІ для HR. Провести комунікацію з внутрішніми стейкхолдерами (HR-командою, керівниками підрозділів) про плани впровадження ШІ, розвіяти міфи та побоювання. Важливо створити атмосферу, у якій ШІ сприймається як можливість, а не загроза.

3 Визначення цілей упровадження ШІ

Важливо чітко окреслити, які саме бізнес-проблеми або завдання HR ви хочете вирішити за допомогою ШІ. Можливо, це скорочення часу рекрутингу, покращення якості найму, підвищення залученості персоналу або оптимізація навчання. Бажано для кожної цілі встановити показники успіху: наприклад, % скорочення часу закриття вакансії, економія трудових годин HR на місяць, рівень задоволеності менеджерів якістю найму, відсоток співробітників, що завершили рекомендовані ШІ-навчальні курси тощо. Такі показники стануть орієнтирами при оцінці користі впровадження ШІ.

4 Аудит даних та процесів

Проаналізувати, які дані та процеси будуть задіяні. Переконалися, що дані якісні, актуальні та достатні для навчання / налаштування ШІ-моделі. Наприклад, перед запуском алгоритму добору персоналу варто впорядкувати базу резюме, переконалися, що всі профілі кандидатів ведуться у єдиному форматі. Також переглянути сам процес — можливо, перед автоматизацією його треба оптимізувати або стандартизувати.

5 Аналіз і вибір ШІ-продуктів

Потрібно дослідити ринок ШІ-технологій: які є ШІ-інструменти, платформи чи сервіси, що відповідають цілям. Розглянути як українські, так і міжнародні рішення. Оцінити їх функціонал, вартість, сумісність із системами компанії, репутацію постачальника. На цьому етапі часто укладають перелік із декількох варіантів і проводять їх більш глибоке тестування. Переконайтеся, що обрані ШІ-інструменти легко інтегруються з вашими наявними HR-системами та базами даних. Проведіть комплексний аналіз витрат і вигід, враховуючи початкові витрати на впровадження, поточне обслуговування, навчання та будь-які потенційні приховані витрати.

6 Оцінка ризиків і безпеки

До фінального вибору обов'язково включити критерії ризик-аналізу: перевірити, чи є в постачальника політики протидії упередженості, як забезпечується безпека даних, чи відповідає продукт вимогам законодавства. Можна запитати в постачальників результати незалежних аудитів або сертифікації (наприклад, ISO щодо безпеки інформації). На цьому ж кроці бажано провести юридичний аналіз ліцензійної угоди або договору.

7 Пілотне впровадження і навчання

Не поспішайте впроваджувати все й одразу. ШІ-рішення слід розгорнути спочатку в обмеженому масштабі (пілот). Паралельно провести навчання для HR-команди і тих, хто безпосередньо використовуватиме ШІ-сервіс. Забезпечити методичну підтримку – інструкції, FAQ, контакт відповідальної особи при збоях. Пілот дає змогу зібрати відгуки користувачів, зрозуміти, які налаштування потрібно скоригувати. Важливо в цей час підтримувати діалог з постачальником – ставити питання, виправляти баги, можливо, замовити доопрацювання під свої потреби.

8 Моніторинг результатів

Після впровадження необхідно здійснювати збір статистики: чи справді час найму скоротився, чи задоволені користувачі (HR, кандидати, менеджери) новим інструментом, скільки годин заощаджують тощо. Перевірити, чи досягли поставлених цілей, які виникли проблеми, чого навчилася команда. Зробити висновки й зафіксувати найкращі практики. На основі даних – оптимізувати процес: можливо, доведеться відкоригувати налаштування моделі, змінити інтерфейс або навіть переглянути окремі політики. ШІ-система потребує постійного нагляду та покращення

9 Масштабування

Якщо пілот успішний, можна масштабувати ШІ-рішення на інші HR-напрями або філії компанії. На цьому етапі – інтеграція з іншими системами (наприклад, зв'язати ШІ-модуль з наявною HRIS, щоб автоматично брати / записувати дані). Створити новий процес або внести зміни в регламенти: хто тепер що робить з урахуванням роботи ШІ.

Алгоритм оцінки ризиків при виборі систем ШІ

Цей рекомендований алгоритм створено, щоб запропонувати зручний механізм орієнтовної оцінки придатності конкретної системи ШІ для роботи, а також придатності контенту, згенерованого з використанням такої системи ШІ, для поширення.

Кожен пункт алгоритму містить дві категорії оцінки: **«червоні прапорці»** (які вказують на неприйнятні або високі ризики використання системи ШІ та поширення згенерованого ШІ контенту) та **«на це потрібно звернути увагу»** (що означає необхідність ухвалення поінформованого рішення).

Використання систем ШІ та згенерованого ними контенту завжди пов'язане з ризиками.

Кожен ризик може бути оцінений за шкалою:

«червоні прапорці»

неприйнятний

наявність хоча б одного такого ризику вказує на неможливість використання такої системи ШІ чи поширення згенерованого нею контенту правником

високий

наявність кількох таких ризиків указує або на неможливість використання такої системи ШІ чи поширення згенерованого нею контенту, або на високу ймовірність фінансових, організаційних, репутаційних та інших втрат, якщо така система ШІ буде використана правником у його діяльності чи згенерований контент буде ним поширений

«на це потрібно звернути увагу»

середній

потенційно є середня ймовірність фінансових, організаційних, репутаційних та інших втрат, якщо така система ШІ буде використана правником у його діяльності чи згенерований контент буде ним поширений, проте такі втрати навряд чи вплинуть на діяльність правника в довгостроковій перспективі. Це жовта зона для використання системи ШІ або згенерованого нею контенту

низький

низька ймовірність негативних фінансових, організаційних, репутаційних та інших втрат, якщо така система ШІ буде використана правником чи згенерований контент буде ним поширений. Це зелена зона для використання системи ШІ або згенерованого нею контенту

Важливе застереження:

Низькі ризики, пов'язані з використанням конкретної системи ШІ, автоматично не гарантують низьких ризиків при подальшому застосуванні згенерованого нею контенту, тому кожний згенерований ШІ контент обов'язково повинен проходити оцінювання людиною ризиків, пов'язаних з його подальшим використанням.

Інструкція з вибору та впровадження систем ШІ для роботи: головною передумовою вибору та впровадження будь-якої системи ШІ є обов'язкове ознайомлення з умовами використання, наданими розробником та/або постачальником системи ШІ.

Вибір системи ШІ для роботи

Обов'язкове ознайомлення з умовами використання від розробника системи ШІ

1. Юрисдикція

- країна реєстрації розробника системи ШІ;
- кінцеві бенефіціарні власники розробника системи ШІ;
- місце провадження діяльності розробником системи ШІ;
- місцезнаходження серверів / хмарних сховищ розробника системи ШІ;
- застосовне право згідно з договором з розробником системи ШІ;
- суд, у якому згідно з договором розглядають спори з розробником системи ШІ щодо використання системи ШІ.

«червоні прапорці»

неприйнятний

наявність держави-агресора у відповіді на будь-який із перелічених пунктів, а також наявність серед розробників або постачальників осіб, до яких застосовано санкції відповідно до Закону України «Про санкції» та/або яких внесено до Державного реєстру санкцій.

високий

наявність у відповідях на будь-який з перерахованих пунктів країн, які мають високий індекс порушення прав людини (зокрема, щодо захисту персональних даних та права інтелектуальної власності), наявність серед кінцевих бенефіціарних власників розробника системи ШІ підсанкційних осіб, співпраця такого розробника ШІ з урядами держав, указаних у переліку з неприйнятними ризиками.

«на це потрібно звернути увагу»

середній

є наявність у відповідях на будь-який з перерахованих пунктів країн, відмінних від України та країн ЄС (крім держав, що згадані в зоні «червоних прапорців»); співпраця такого розробника ШІ з підсанкційними особами

2. Умови оплати

«на це потрібно звернути увагу»

від

середніх

- модель оплати (разовий платіж, підписка тощо) або ліцензія open source;
- чи конкурентна пропонована ціна порівняно із системами ШІ з аналогічними функціями;
- чи є додаткові витрати (наприклад, на інфраструктуру, обладнання, навчання команди) або приховані платежі;
- чи можливо оплачувати в гривні: у зв'язку з воєнним станом оплата в іноземній валюті часто є ускладненою;

до

низьких

- чи готовий розробник системи ШІ надавати документи для коректного закриття платежів з погляду українського податкового законодавства, а саме — підписати договір, акт тощо.

3. Права інтелектуальної власності (який обсяг прав на згенерований ШІ-контент отримує фахівець з управління персоналом)

«червоні прапорці»

Обсяг прав інтелектуальної власності на згенерований ШІ-контент, який отримує фахівець з управління персоналом, має бути чітко визначений. Ризики є від неприйнятних до високих, якщо **відповідь «ні» хоча б на одне з таких питань**:

неприйнятний

- чи отримує фахівець з питань управління персоналом права інтелектуальної власності на використання результатів взаємодії із системою ШІ в межах професійної діяльності — зокрема, при підготовці політик з управління персоналом, автоматизації рекрутингу, формуванні аналітичних звітів тощо;
- чи можна передавати права на результати взаємодії із ШІ-системою іншим підрозділам, партнерам, підрядникам або зовнішнім організаціям (наприклад, у межах міжвідомчої або міжкорпоративної співпраці);
- чи гарантує розробник ШІ-системи, що створений контент (напр., рекомендації щодо добору персоналу, текст вакансій, шаблони оцінювання тощо) не порушує прав інтелектуальної власності третіх осіб.

високий

«на це потрібно звернути увагу»

від

середніх

- чи залишаються якісь права на згенерований ШІ-контент у розробника системи; якщо так, то які саме — наприклад, право на повторне використання шаблонів, створених фахівцем з питань управління персоналом;
- чи декларує розробник ШІ-системи, що бази даних (дасети), на яких навчалася модель, були використані з дотриманням прав інтелектуальної власності (наприклад, легальність використання резюме, описів посад тощо);
- чи гарантує постачальник ШІ-системи збереження за фахівцем з питань управління персоналом прав інтелектуальної власності на вхідні дані — зокрема, внутрішні корпоративні промпти, бази даних персоналу, кадрові документи, що використовувалися для налаштування або запитів.

до

низьких

4. Приватність: конфіденційність та захист персональних даних

«червоні прапорці»

Ризики від неприйнятних до високих, якщо персональні дані використовують у промптах, а розробник системи ШІ не забезпечує належний захист таких даних:

- неприйнятний
- чи має фахівець з управління персоналом можливість видалити персональні дані, якщо вони були введені до системи ШІ як частина запиту (наприклад, резюме, мотиваційного листа або службової записки);
 - де зберігаються запити (промпти), що можуть містити персональні або конфіденційні дані, пов'язані з працівниками, кандидатами на вакансії або результатами оцінювання персоналу;
 - хто, крім розробника системи ШІ, має доступ до таких промптів — зокрема, чи можуть треті сторони (наприклад, партнери, постачальники ШІ-рішень або інші користувачі) бачити або використовувати ці дані;
 - чи гарантує розробник системи, що згенерований контент не міститиме імен, фото, відео, голосів або інших ідентифікаційних ознак реальних осіб без згоди, що може порушити права працівників або кандидатів;
 - чи передбачається використання конфіденційної або чутливої інформації (наприклад, даних про стан здоров'я працівників, оцінювання психологічної стійкості, зарплатних відомостей) у запитах, і якщо так — чи гарантується її належний захист відповідно до вимог законодавства та політик компанії;
 - чи планується використання персональних даних у запитах до системи ШІ, і чи гарантує розробник дотримання вимог законодавства про захист персональних даних (зокрема GDPR або Закону України «Про захист персональних даних»);
 - чи гарантує розробник, що обраний ШІ-продукт відповідає галузевим стандартам безпеки (наприклад, сертифікати ISO/IEC 27001) та законодавчим вимогам щодо даних. Постачальник має забезпечити захист інформації від несанкціонованого доступу, шифрування конфіденційних полів, регулярні оновлення безпеки.
- високий

«на це потрібно звернути увагу»

- від
- середніх
- до
- низьких
- чи має користувач можливість видалити промпт;
 - які ще особи, крім розробника системи ШІ, можуть мати доступ до промптів користувача;
 - яким законодавством керується розробник системи ШІ при забезпеченні захисту персональних даних, зокрема Законом України «Про захист персональних даних» тощо.

5. Вимоги до навичок фахівця з управління персоналом, інфраструктури та обладнання

«червоні прапорці»

- неприйнятний
- використання фахівцем з управління персоналом систем ШІ без належних навичок перевірки точності та відповідності згенерованої інформації може призвести до помилкових кадрових рішень, включно з використанням упередженої або дискримінаційної інформації у внутрішніх документах, процесах відбору персоналу, оцінювання працівників чи консультаційних висновках;
 - недостатній рівень цифрової компетентності фахівця з питань управління персоналом щодо забезпечення прозорості, пояснюваності та контролю за результатами, отриманими від систем ШІ може суперечити принципам етичного та відповідального використання технологій в управлінні персоналом, а також загрожувати порушенням принципів рівності, недискримінації і поваги до трудових прав працівників.

«на це потрібно звернути увагу»

- від
- середніх
- до
- низьких
- які навички потрібно мати фахівцю з управління персоналом, використовуючи систему ШІ, та скільки часу необхідно, щоб навчитися їх використовувати;
 - чи пропонує розробник системи ШІ навчання при використанні його системи ШІ та на яких умовах (тривалість, оплатність, регулярність тощо);
 - чи використання системи ШІ висуває додаткові вимоги до інфраструктури та обладнання (наприклад, доступ до хмарної технології, несумісність із певними платформами тощо) та які короткострокові й довгострокові додаткові витрати це зумовлює;
 - який рівень доступності системи ШІ гарантується розробником;
 - чи пропонується технічна підтримка під час усього циклу використання системи ШІ та на яких умовах (графік, обсяг, вартість тощо);
 - протягом якого періоду після припинення використання системи ШІ гарантується доступність клієнтської підтримки з боку розробника системи ШІ;
 - чи має право фахівець з управління персоналом перенести набір даних з однієї системи ШІ в іншу;
 - чи має право розробник системи ШІ в односторонньому порядку змінювати, модифікувати або припиняти надання доступу користувачу до системи ШІ в будь-який час.

6. Контроль з боку людини

«червоні прапорці»

Ризики є від неприйнятних до високих **у разі відповіді «ні» навіть на одне з таких запитань**

неприйнятний

- чи визначено в межах HR-відділу або організації відповідальну особу (або групу осіб), що здійснює перевірку контенту, створеного за допомогою систем ШІ, на відповідність трудовому законодавству, етичним стандартам та політикам компанії; У разі самостійного використання ШІ фахівцем з управління персоналом — чи усвідомлює він персональну відповідальність за наслідки застосування таких технологій, зокрема щодо потенційної дискримінації, помилок у кадрових рішеннях або порушення конфіденційності;
- чи закріплено призначення такої відповідальної особи, а також саму процедуру перевірки результатів роботи ШІ в офіційних внутрішніх документах організації — як-от політика використання ШІ в HR-процесах, положення про захист персональних даних, кодекс етики, політика рівних можливостей тощо.

високий

«на це потрібно звернути увагу»

середніх

- які саме навички повинен мати фахівець з управління персоналом або HR-команда для належного контролю за функціонуванням системи ШІ, зокрема для перевірки правомірності, точності та недопущення упереджених або дискримінаційних рішень у кадрових процесах;
- забезпечення фахівцем з управління персоналом або HR-командою, дій щоб у процесах із ШІ участь людини була обов'язковою в усіх сценаріях, що можуть суттєво вплинути на права чи кар'єру особи. Жодне звільнення чи відмова в наймі не повинні відбуватися автоматично без перевірки фахівцем з питань управління персоналом. Так само рішення про підвищення, зміну зарплати, дисциплінарні заходи — ШІ може рекомендувати, але фінальне слово за фахівцем з питань управління персоналом. Також можна створити процес розгляду оскаржень: якщо кандидат чи працівник не згоден з рішенням, він може звернутися до живої людини для перегляду;
- чи передбачено механізм оскарження рішень, ухвалених за участі системи ШІ, з боку кандидатів або працівників;
- чи має фахівець з питань управління персоналом доступ до історії взаємодії із системою ШІ, що дає змогу перевірити, як було сформовано конкретне рішення або рекомендацію.

низьких

7. Відповідальний розвиток

«червоні прапорці»

неприйнятний

Коли система ШІ може порушувати законодавство України, зокрема захист прав людини та норми права щодо персональних даних

високий

«на це потрібно звернути увагу»

середніх

- чи система ШІ розроблена спеціально для фахівців з управління персоналом та для HR-процесів;
- чи передбачає система ШІ можливість використання української мови;
- чи розробник системи ШІ гарантує, що його система ШІ розроблена відповідно до суспільних цінностей та прав людини.

низьких

8. Відповідальність

У разі неналежного використання систем ШІ фахівця з управління персоналом може бути притягнуто до відповідальності відповідно до норм чинного законодавства України – зокрема, у сфері захисту персональних даних, трудових прав або у випадках дискримінаційних кадрових рішень.

«червоні прапорці»

від

неприйнятний

до

високий

- які гарантії надає розробник системи ШІ, якщо внаслідок її використання в HR-практиках настає відповідальність перед працівниками, кандидатами чи іншими третіми особами – наприклад, у випадках порушення прав на захист персональних даних, недотримання принципу рівного ставлення або автоматизованого ухвалення рішень без належного контролю з боку людини;
- наскільки фахівець з управління персоналом (як штатний працівник компанії, так і консультант або HR-партнер) захищений від юридичних і репутаційних наслідків використання ненадійних або неетичних ШІ-рішень, що діяли поза його контролем.

«на це потрібно звернути увагу»

від

середніх

до

низьких

- наскільки фахівець з управління персоналом проаналізував обрану ШІ-систему на наявність можливих негативних ефектів: ризик дискримінації кандидатів чи співробітників (наприклад, перевірити, чи не враховує модель заборонених чинників – статі, віку тощо), непрозорість логіки (чи зможете ви пояснити, як ШІ робить рекомендації) та ймовірність хибних висновків;
- хто за що відповідає: за що конкретно (гарантії належного та законного функціонування системи ШІ, дотримання прав третіх осіб тощо) і в якій сумі відповідає розробник системи ШІ, а також сам фахівець з управління персоналом. Бажано укласти з розробником або постачальником ШІ-рішення договір, який чітко розподіляє зони відповідальності. Також включити гарантії щодо якості ШІ-системи і відповідності заявленим функціям;
- яку юридичну допомогу гарантує розробник системи ШІ в разі виявлення порушення прав інтелектуальної власності, прав людини, захисту персональних даних тощо внаслідок добросовісного з боку фахівця з управління персоналом використання системи ШІ;
- яких заходів уживає розробник ШІ для постійної безпеки його системи ШІ та безперервної відповідності вимогам законодавства та правилам етичної поведінки.

Додаток Б

Рекомендації для фахівців з питань управління персоналом зі створення промпту. Приклади промптів

Чітко визначайте роль у промпті. Наприклад: «Дій як фахівець з питань управління персоналом з 10-річним досвідом у сфері добору персоналу». Це допоможе ШІ генерувати відповіді у відповідному тоні й фокусі.

Приклад:

Неправильний промпт

Напиши план найму нового співробітника

Правильний промпт

Дій як фахівець з питань управління персоналом будівельної компанії з 10-річним досвідом роботи у сфері добору технічного персоналу (інженерів, майстрів, будівельників). Розроби детальний план добору кадрів на позицію проектного інженера для великих інфраструктурних проектів з урахуванням специфіки галузі, ключових вимог та нормативних стандартів

Максимально надайте контекст. Уявіть, що ШІ — це новачок у вашій компанії. Наприклад, детально опишіть специфіку вашої компанії чи ситуації, це допоможе ШІ краще зрозуміти завдання.

Приклад:

Неправильний промпт

Розроби програму навчання для нового співробітника

Правильний промпт

Розроби програму навчання для нового співробітника, який приєднується до команди благодійної організації, що працює у сфері підтримки внутрішньо переміщених осіб в Україні.

Контекст:

Організація має 50 співробітників, працює в кількох регіонах зі складними логістичними викликами.

Основні напрями роботи: соціальна допомога, правова підтримка та координація гуманітарних проектів. Більшість працівників працюють у змішаному режимі, часто виїжджають у поля для оцінки потреб.

Необхідно врахувати: специфіку взаємодії з уразливими групами, роботу з місцевими громадами, дотримання етичних стандартів і правил безпеки.

Склади детальний план навчання на перші 30 днів з урахуванням нагальної потреби в розвитку навичок комунікації із цільовою аудиторією та адаптації до політики організації

Задайте формат відповіді. Щоб отримати результат у придатному для роботи вигляді, вкажіть бажаний формат. Це можуть бути таблиці, списки, абзац тексту тощо — залежно від потреб. Також можна попросити відсортувати або пріоритезувати інформацію. Наприклад: «Надай відповідь у вигляді нумерованого списку переваг і недоліків кандидата» або «Склади таблицю з рейтингом кандидатів і короткими коментарями».

Приклад:

Неправильний промпт

Оціни кандидатів на посаду офіс-менеджера

Правильний промпт

Оціни кандидатів на посаду офіс-менеджера.
Склади відповідь у вигляді таблиці з такими колонками: Ім'я кандидата, Основні переваги, Основні недоліки, Загальна оцінка (1-10).
Відсортуй кандидатів за зменшенням загальної оцінки

Взаємодійте із ШІ-системою інтерактивно. Якщо отримана відповідь вас не задовольнила, не соромтеся уточнювати запит. Задайте моделі додаткові питання: «Чому ти рекомендував саме цього кандидата?» або «Що значить цей показник у твоєму аналізі?». Дайте додаткові дані чи змініть умови і спробуйте знову. Пам'ятайте, що модель не знає вашого контексту досконало, тому уточнення — нормальна практика.

Приклад:

Неправильний промпт

Запропонуй програму розвитку для співробітників відділу продажу

Правильний промпт

Запропонуй програму розвитку для співробітників відділу продажу

Переглянули результат, побачили, що немає блоку з роботи із CRM, **додали уточнення:**
«Додай, будь ласка, спеціальний блок по роботі з нашою CRM-системою.»

Після отримання оновленої програми **попросили додати** практичні вправи:
«Запропонуй для кожного модуля конкретні вправи чи тренінги, з прикладами використання для B2B-ринку.»

Додали уточнення та питання:
«Розділи програму на базовий та просунутий рівень. Які критерії можуть бути для вибору рівня навчання.»

Додаткове питання:
Як ти пропонуєш оцінювати успішність проходження кожного навчального модуля та загалом усієї програми?

Розбивайте комплексні завдання на кроки. Для комплексних запитів використовуйте покрокові інструкції. Наприклад: «Спочатку проаналізуй резюме, потім порівняй з вимогами вакансії, потім дай рекомендації щодо співбесіди».

Приклад:

Неправильний промпт

Надай рекомендації щодо питань на співбесіді для кандидата на позицію Спеціаліста технічної підтримки

Правильний промпт

Уяви, що ти досвідчений IT-рекрутер. Виконай наступні кроки щодо кандидата на позицію Спеціаліста технічної підтримки:

1. Проаналізуй резюме кандидата (додати резюме кандидата) на відповідність вимогам вакансії (додати опис вакансії).
2. Порівняй досвід і навички кандидата з ключовими вимогами саме для нашої компанії (додати вимоги).
3. Запропонуй конкретний перелік питань, які необхідно задати на співбесіді для уточнення технічних навичок та перевірки комунікативних, аналітичних

Додавайте приклади для складних завдань. Якщо завдання специфічне і маєте вже уявлення про очікуваний результат, надайте 1–2 приклади. Це допомагає ШІ краще зрозуміти ваші очікування та стиль.

Приклад:

Неправильний промпт

Розроби систему щорічного оцінювання для співробітників середньої ланки

Правильний промпт

Дій як HR Business Partner у виробничій компанії з 300+ співробітників. Розроби систему щорічного оцінювання для співробітників середньої ланки (менеджери відділів, провідні спеціалісти). Включи критерії оцінки професійних компетенцій, soft skills та досягнення KPI.

Структура має містити: назва критерію, опис, метод оцінки (1–5 балів), вага в загальній оцінці (%).

За приклад візьми такі критерії: Професійні навички, Лідерські якості, Досягнення KPI, Командна робота

Такі конкретні приклади допомагають ШІ зрозуміти не лише структуру, а й рівень деталізації, стиль подання та практичну спрямованість результату.

Важливо додавати максимум деталей.

Приклад:

Неправильний промпт

Промт: Розроби детальний план адаптації для нового HR Business Partner логістичної компанії

Правильний промпт

Дій як досвідчений HR Director логістичної компанії з 500+ співробітників, яка спеціалізується на вантажоперевезеннях, складській логістиці та міжнародних перевезеннях. Компанія має 5 філій у різних містах України, власний автопарк з 200+ одиниць техніки, 3 логістичні центри.

Створи детальний план адаптації для нового HR Business Partner, який відповідатиме за 2 філії (150 співробітників): водіїв-далекобійників, складських працівників, диспетчерів, механіків та офісний персонал.

Враховуй специфіку логістичної галузі.

Розбий план на 6 тижнів

Формат: таблиця з колонками: Тиждень | Завдання | Зустрічі/Активності | Очікувані результати | Ключові метрики | Відповідальні особи

Додаток В

Професійні системи на базі ШІ: український та світовий контекст

Сучасна практика управління персоналом дедалі частіше передбачає використання інструментів ШІ, що підвищують ефективність HR-процесів і трансформують повсякденні завдання фахівців з управління персоналом.

Приклади впровадження ШІ в HR-процеси

Unilever

Впровадження ШІ-інструментів у рекрутинг Unilever

Щороку компанія отримує десятки тисяч заявок від випускників на програми стажувань. Щоб оптимізувати цей процес, Unilever використала комбінацію сервісів Pymetrics та HireVue з елементами ШІ. Кандидати спершу проходили онлайн-ігри від Pymetrics, які оцінювали їхні когнітивні особливості, потім записували відеоінтерв'ю через HireVue. ШІ обробляв ці дані і відбирав приблизно 80% найсильніших претендентів для фінальних очних інтерв'ю з менеджерами. Результат – скорочення часу найму на 75%, економія понад 50 тисяч людино-годин і більш різноманітний пул найнятих кандидатів (ШІ не звертав уваги на заклад освіти чи демографію, а тільки на релевантні показники).

Hitachi

IT-відділ компанії побудував приватну систему штучного інтелекту зі спеціальною великою мовною моделлю. Працівники живили модель даними з корпоративних сайтів, презентаціями PowerPoint, PDF-файлами та книгами з працевлаштування, щоб вона могла точно відповісти на запитання нових працівників. Потім IT-відділ працював з HR для бета-тестування ШІ-агентів з адаптації з різними відділами. Результати: економія чотирьох днів на онбордингу та скорочення витрат часу HR-персоналу з 20 годин на нового співробітника до 12 годин.

Texans Credit Union

До автоматизації налаштування доступу (логінів) нових працівників тривало від 15 до 20 хвилин на кожного нового співробітника. Тепер це триває менше хвилини. Менеджери також можуть витратити менше часу на адміністративну роботу й більше часу на привітання своїх працівників, і ці співробітники можуть негайно акліматизуватися.

Salesforce

Платформи Career Connect (внутрішній AI-маркетплейс талантів, запущений у вересні 2024 року) та Career Agent (інтегрований у Slack AI-бот-коуч) аналізують профілі та дають рекомендації щодо курсів та внутрішніх вакансій.

Результати:

- 74% залучення користувачів у пілоті, у якому взяли участь близько 1200 співробітників;
- близько 40% записалися на рекомендовані курси / тренінги;
- 28% подали заяви про внутрішні вакансії через Career Connect;
- Salesforce заповнила 50% вакансій внутрішніми кандидатами.

Серед української практики продемонстровано таке:

Railsware ↗

Під час інтерв'ю ШІ долучається до дзвінків, щоб робити нотатки, фіксувати структуру розмови, ключові тези й подальші кроки. Це дає змогу рекрутеру бути більш залученим у розмову, не відволікатися на механічне занотовування. На етапі перевірки тестових просять ШІ допомогти з первинним аналізом, наприклад, виявити повторювані помилки або поверхневі патерни, а далі тестове дивиться людина. У фідбек-аналітиці тестують підхід, коли ШІ аналізує запис інтерв'ю: дивиться на тон, активність кожної сторони, слова, що могли викликати емоційну реакцію.

Boosta ↗

За згодою кандидата застосовують сервіси транскрипції дзвінків (як-от Sembly чи Tactiq), що дає змогу не втратити важливої інформації та за потреби повернутися до деталей. А інструмент Magical допомагає автоматизувати частину рутинних операцій — і це заощаджує час. Проте всі ключові рішення щодо подальшого руху кандидата в процесі ухвалює виключно рекрутер та менеджер, що наймає.

Sigma Software ↗

ШІ допомагає швидше знаходити унікальних кандидатів, створювати цікаві та креативні описи вакансій, допомагає аналізувати роботу (підготовка звітів, аналітики) та дослідження ринку, автоматично призначати й генерувати meeting minutes після зустрічей, покращувати візуальне оформлення вакансій і постів.

IdeaSoft ↗

ChatGPT використовують для написання інвайтів, фідбеків, описів вакансій, адаптації повідомлень під конкретну аудиторію, формування контенту для LinkedIn й особистого бренду. Waalaxy використовують для автоматизованого LinkedIn-outreach із кастомізованими сценаріями, масового ведення перших контактів із кандидатами. Magical (AI Agent) використовують для автозаповнення форм, шаблонних відповідей, стандартизованих повідомлень. Grammarly використовують для вичитки текстів email, LinkedIn-outreach, публікацій, підтримки тону, граматики, стилю. Metaview використовують для автоматичного резюмування інтерв'ю та фіксації ключових тез без ручних нотаток.

ZONE3000 ↗

Впроваджують кілька сучасних рішень. Зокрема, AI-прескринінг агент: в експериментальному режимі тестують роботу AI-агента, який після відгуку кандидата веде з ним початкову комунікацію, уточнює ключову інформацію та формує структуроване зведення для рекрутера. Це дає змогу відсіяти нерелевантних кандидатів і зосереджуватися на більш перспективних. LLM-агенти для роботи з резюме: великі мовні моделі допомагають попередньо оцінювати резюме та створювати аналітику щодо відповідності вакансії. У розробці автоматична публікація вакансій за допомогою Power Automate та AI-сценаріїв: це рішення може суттєво спрощувати рутинні завдання й мінімізувати ризик помилок під час постингу. AI-інструменти для сорсерів: аналіз ринку, оптимізація текстів вакансій та створення відео з описом ролей.

SoftServe ↗

Використовують ШІ, коли шукають кандидатів на технологію, з якою рекрутер працює вперше — ШІ допомагає краще зрозуміти профіль кандидата на цю позицію. Іноді використовують ШІ, коли будують стратегію пошуку, щоб краще розуміти суть позиції, для якої шукають кандидата. ШІ також за потреби може скоротити або спростити вхідне повідомлення до кандидата, зробити так, щоб він привертав більше уваги. Для своєї ATS (Applicant Tracking System) створили чатбот, який допомагає писати описи вакансій.

Netpeak Group створили ШІ-асистента LITI, що допомагає мінімізувати помилки під час найму

Алгоритм аналізує співбесіди з кандидатами й оцінює їхні soft skills — персональні якості. За текстовою версією відео або аудіо LITI аналізує більше тисячі варіацій вербальної поведінки людини й дає їм оцінку, що допомагає уникнути помилок при найму. За інструкцією на 77 сторінок штучний інтелект оцінює навички фахівця (серед них — структурованість мови, деталізація, наповненість фактами, лексикон, змістовність мови) за 110 шкалами, які сумуються та конвертуються у відсотки. Якщо показник нижче 65% — рекрутеру рекомендують не продовжувати комунікацію. Також це допомагає менеджеру зосередитися на перевірці hard-скілів, бекграунду та досвіду кандидата.

Також Державна служба зайнятості запустила на своєму сайті тестовий режим пошуку вакансій із використанням ШІ. Новий інструмент автоматично добирає робочі місця відповідно до навичок, досвіду та вподобань користувачів, спрощуючи процес працевлаштування. Кожен користувач може протестувати систему, перевірити, як ШІ добирає вакансії, та надіслати свої зауваження або повідомлення про виявлені проблеми.

Додаток Г

ШІ-інструменти, які можуть покращити роботу у сфері управління персоналом

На сьогодні фахівцям з управління персоналом доступний широкий спектр генеративних AI-сервісів для автоматизації рутинних завдань, підготовки кадрової документації та аналізу HR-текстів і даних.

Чатботи

ChatGPT (OpenAI)



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: складання вакансій, описів посад, підготовка і контроль якісного та читабельного формату документації, стандартизація внутрішніх повідомлень, створення контенту для навчальних програм, узагальнення відповідей з опитувань, структуризація тем тощо.

Перевага: універсальний і добре працює з текстами українською та англійською.

Gemini (Google)



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: швидкий пошук і аналітика даних; інтеграція з Google Workspace (Docs, Gmail) для автоматизації листування з кандидатами та створення HR-звітів; аналіз тенденцій ринку праці. Наприклад, Gemini може допомагати з пошуком інформації, перекладами просто в Google Docs, генерацією текстів на основі вашого Gmail листування тощо.

Перевага: глибока інтеграція з інструментами Google, якими часто користуються HR-відділи.

Copilot (Microsoft)



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: робота у Word, Excel, Outlook та Teams; складання звітів з HR-метрик, аналітика плинності кадрів, підготовка презентацій; автоматизація електронної пошти з кандидатами.

Перевага: безшовна робота в середовищі Microsoft 365, яким користуються HR.

Claude (Anthropic)



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: швидке резюмування великих обсягів тексту (наприклад, відгуків працівників або результатів опитувань), перевірка політик і процедур на узгодженість, виявлення суперечностей, уніфікація термінології. Оцінка формулювань щодо інклюзивності та коректності, створення чітких гайдлайнів, політик, онбординг-матеріалів.

Перевага: добре справляється з довгими документами, зберігаючи контекст.

Perplexity AI



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: пошук актуальної інформації про ринок праці, зарплатні дослідження, HR-тренди з посиланнями на джерела; створення конкурентних аналітичних звітів, пошук та узагальнення інформації для HR-аналітики з відкритих джерел.

Перевага: завжди надає джерела, що важливо для достовірності HR-аналітики.

ШІ для генерації текстів

Easy-Peasy.AI



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: швидке створення текстового контенту для вакансій, описів ролей, постів у соцмережах і внутрішніх комунікацій. Може використовуватись для генерації відповідей кандидатам, формування email-шаблонів і адаптації складних текстів у просту, зрозумілу форму.

Перевага: понад 80 готових AI-шаблонів (від Job Description до LinkedIn-постів), можливість працювати багатьма мовами, зокрема українською; економія часу на рутинних текстових завданнях завдяки швидкій генерації та редагуванню.

Notion AI



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: автоматизація створення та структурування документів (job description, candidate brief, внутрішні політики), підсумки мітингів і співбесід, підготовка звітів для керівництва. Може допомагати у формуванні баз знань HR-команди та веденні ATS-замінників на базі Notion.

Перевага: інтегрований у робочий простір Notion, підтримує багатомовність (зокрема, українську), дає змогу швидко генерувати нотатки, виділяти ключові моменти, узагальнювати великі масиви інформації та робити пошук по контенту.

Textio



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: оптимізація текстів вакансій, внутрішніх оголошень та комунікацій із кандидатами. Інструмент аналізує стиль і тон повідомлень, виявляє упереджені чи дискримінаційні формулювання, пропонує більш інклюзивні й привабливі варіанти для різних аудиторій.

Перевага: автоматичні підказки щодо покращення тексту в реальному часі, аналітика щодо впливу слів на залучення кандидатів, можливість підвищити diversity hiring та привабливість роботодавця завдяки даним, зібраним на основі мільйонів вакансій.

Покращення якості тексту

DeepL та DeepL Write



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: переклад вакансій, внутрішніх документів, політик і презентацій англійською та іншими мовами; адаптація текстів під різні аудиторії (наприклад, для міжнародних кандидатів).

Перевага: висока точність перекладу та можливість покращення стилю тексту, з урахуванням бажаного тону (формальний, діловий, розмовний тощо).

Grammarly



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: перевірка англійських вакансій, офіційних листів, договорів і корпоративної комунікації; допомога у створенні зрозумілих і безпомилкових текстів.

Перевага: автоматичне виправлення граматики, пунктуації та стилю, рекомендації щодо покращення тону для ефективної комунікації з кандидатами та співробітниками.

Copu.ai



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: швидке створення маркетингового контенту — вакансій, листів кандидатам, постів у соцмережах, внутрішніх оголошень та брендового матеріалу. Дає змогу запускати масові генерації текстів, адаптованих під різні цілі (від опису до tone of voice), без необхідності писати вручну.

Перевага: понад 90 шаблонів й інструментів, підтримка понад 25 мов, збереження «Brand Voice», Infobase для повторного використання корпоративних формулювань, а також можливість автоматизації рутинних завдань за допомогою «Actions» та «Workflows» для ефективної інтеграції із CRM, Slack, Zapier та іншими бізнес-інструментами.

AI-пошуковик / дослідницький асистент

Sider



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: швидке, глибоке дослідження тем — від практик найму до аналізу ринку праці, з автоматичною генерацією структурованих звітів, нотаток і цитувань, зберігаючи все це в персональній AI-базі знань (Wisebase). Працює через розширення в браузері — задаємо запит, інструмент сам сканує понад 100 джерел, підсвічує ключову інформацію, створює нотатки й робить висновки, які можна легко використовувати в роботі.

Перевага: автоматичне збереження знайденого у Wisebase для подальшого доступу та організації, AI-чат з усіма збереженими джерелами, можливість побачити оригінальні джерела поряд зі звітом, підтримка багатоетапного уточнення дослідження в реальному часі

Perplexity AI



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: швидкий і точний пошук документованих відповідей: від ринкових трендів до деталей галузі; зі збереженням контексту, підтримкою багатоетапного уточнення та можливістю додавання власних документів для пошуку. Особливо корисно для підготовки аналітичних звітів, бенчмаркінгу, фактчекінгу.

Перевага: відповіді з реального часу з вебу із чіткими цитатами для перевірки, вибір моделей (GPT-5, Claude, Sonar тощо), внутрішній пошук по організаційних документах, дослідницькі робочі простори (Spaces, Labs), можливість генерації зображень і коду, плюс AI-браузер Comet для поглибленого дослідження.

ШІ для отримання зображень



Midjourney

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: розробка креативних візуалів для корпоративних івентів, ілюстрацій для внутрішніх комунікацій та соціальних мереж компанії. Підготовка узгоджених візуальних серій для внутрішніх комунікацій.

Перевага: реалістичні та стильні зображення з високою деталізацією.



Microsoft Designer

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: створення банерів, постів для внутрішніх комунікацій, візуалів для корпоративних заходів та навчальних програм.

Перевага: інтеграція з Microsoft 365, простий інтерфейс без потреби в глибоких дизайнерських знаннях.

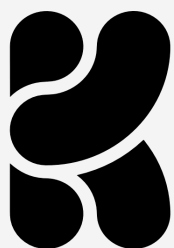


Leonardo AI

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: розробка брендovаних ілюстрацій та унікальних стилізованих зображень для навчальних матеріалів, внутрішніх презентацій чи мерчу (футболки, значки для івентів).

Перевага: гнучкі налаштування стилю та висока якість візуалів для різних корпоративних цілей.

ШІ для створення аватарів (LoRa)

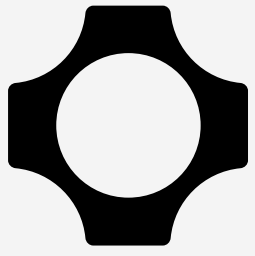


Krea AI

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: створення унікальних аватарів співробітників у єдиному стилі для кар'єрних сайтів, внутрішніх порталів та презентацій. Використання відеоаватарів і Motion Transfer для навчальних матеріалів і внутрішніх івентів.

Перевага: можливість тренувати власні LoRA-моделі й отримувати реалістичні або стилізовані аватари з фокусом на фотореалізм.

FAL.AI



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: масове створення персоналізованих аватарів для бази співробітників, внутрішніх платформ чи HR-кампаній. Автоматизація завдяки API інтеграції – зручно для великих компаній.

Перевага: швидке навчання та використання LoRA, можливість масштабувати генерацію тисяч аватарів у єдиному стилі.

Picsi.AI



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: швидке формування професійних headshot-аватарів для корпоративних профілів, внутрішніх систем і публікацій у соцмережах без потреби у фотосесіях.

Перевага: простота використання (Discord, веб, Photoshop-плагін) та якісні результати завдяки InsightFace-алгоритмам.

Створення презентацій

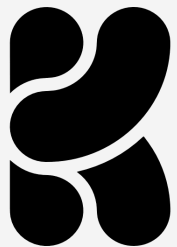
Adobe Firefly



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: оформлення презентацій, постерів, графіки для внутрішніх тренінгів, брендovаних візуалів для вакансій.

Перевага: високоякісні результати та зручні інструменти для роботи в корпоративному стилі.

Krea AI



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: швидке створення інфографіки, схем організаційної структури, візуалів для онбординг-матеріалів.

Перевага: фокус на візуальній інфографіці та схемах, а не лише на художніх зображеннях.

Gamma



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: швидка генерація презентацій для тренінгів, онбордингу нових співробітників, підбиття підсумків HR-звітів чи підготовки матеріалів для керівництва.

Перевага: створення презентацій на основі тексту або документа, можливість експорту в Canva для застосування фірмового стилю.

Де краще використовувати в HR: підготовка презентацій для HR-тренінгів, короткі звіти про плинність кадрів чи результати опитувань, презентації для C-level про стан рекрутингу.



Canva

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: підготовка слайдів, інфографіки, відео та гайдлайнів у корпоративному стилі; оформлення візуалів для вакансій, внутрішніх новин і заходів.

Перевага: простота використання, підтримка логотипів, шрифтів та корпоративних кольорів, швидка адаптація під бренд компанії.

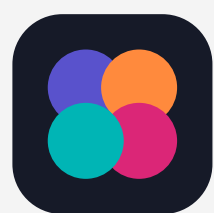
Де краще використовувати в HR: оформлення оголошень про вакансії у стилі компанії, створення відео та слайдів для онбордингу, візуалізація HR-процесів для внутрішніх гайдів, дизайн новинних постів для внутрішніх порталів.



Beautiful.ai

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: Швидка підготовка презентацій для внутрішніх зустрічей, тренінгів, звітності. Підтримка єдиного стилю презентацій у всіх HR-комунікаціях.

Перевага: Генерація презентацій із високим рівнем автоматизації візуального дизайну. Можливість централізовано керувати корпоративними шаблонами та стилями. Оптимізація компонування слайдів під зміст без ручного вирівнювання.



Readybase AI

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: перетворення хаотично зібраного контенту — нотаток, дослідницьких даних, скриншотів або AI-генерованого тексту — у презентабельні PDF-документи, готові до розсилки кандидатам, клієнтам чи керівництву. Надсилай будь-який контент — він автоматично структурований, відформатований під бренд і створений для зручного перегляду без додаткових правок.

Перевага: AI-двигун без шаблонів дає змогу отримати унікально оформлений PDF-вихід, що відповідає вашому бренду (типографіка, логотип, кольори), швидка генерація «з промту в PDF» за секунди, можливість згенерувати one-pager, звіт, мемо чи бізнес-презентацію без дизайнерських навичок.

Персональний AI-асистент



ChatGPT (Custom GPT Agent)

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: створення власних агентів під конкретні рекрутинг-завдання — сорсинг кандидатів, написання повідомлень для LinkedIn, складання описів вакансій, підсумків співбесід чи аналітики профілів. Це дає змогу стандартизувати підхід, зекономити час та зберегти єдиний стиль у комунікаціях.

Перевага: можливість задати роль, стиль, формат виходу та приклади очікуваного результату; додати внутрішні документи чи шаблони; автоматично отримувати саме той результат, який потрібен (Boolean-запити, тексти повідомлень, JD), без повторного пояснення інструкцій.

Також надаємо інструкцію зі створення власного ChatGPT-агента під HR-завдання

1. Дайте завдання ChatGPT у звичайному чаті.

Наприклад

«Я хочу створити власного агента під завдання — сорсинг кандидатів. Допоможіть скласти системну інструкцію (system prompt) для нього.»

Ви отримаєте готовий текст інструкції, який потім вставите в налаштування агента.

2. Відкрийте розділ Custom GPTs.

У вебверсії ChatGPT перейдіть у меню зліва → **Explore GPTs** → натисніть **Create**.

3. Заповніть базові параметри.

- **Name** — назва агента (наприклад, AI Sourcer).
- **Description** — короткий опис (наприклад, «Агент для створення Boolean-запитів та X-Ray пошуку кандидатів»).

4. Додайте системну інструкцію.

У полі **Instructions** → **What should this GPT do?** вставте текст із кроку 1 (system prompt).

Наприклад

Ви — AI-агент для рекрутера. Завдання: створювати Boolean-запити для LinkedIn і GitHub під будь-яку задану роль. Форматуйте вихід у вигляді списку з 3–5 варіацій. Відповідайте англійською, без пояснень, тільки готові рядки пошуку.

5. Налаштуйте стиль і тон.

У полі **How should this GPT talk?** оберіть варіант — professional / friendly / concise. Для HR-контексту найкраще — professional and concise.

6. Додайте знання (за потреби).

У розділі **Knowledge** можна завантажити файли — JD, профілі кандидатів чи внутрішні гайдлайни, щоб агент міг працювати з ними.

7. Збережіть і оберіть доступ.

Натисніть **Save** → оберіть Only me (щоб агент був лише для вас) або Public (якщо хочете ділитися).

8. Протестуйте.

Відкрийте свого GPT у списку і дайте завдання:

«Створіть Boolean для Senior Java Developer у Польщі» або «Напишіть LinkedIn-повідомлення для Product Manager».

9. Відредагуйте при потребі.

Якщо результат не зовсім підходить — натисніть Edit GPT, змініть інструкцію і збережіть знову.

Perplexity Comet



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: інтегрований AI-браузер, який виконує рутинні онлайн-завдання — від збирання інформації, складання звітів та досліджень до організації електронної пошти, календаря та мітингів — просто під час вебперегляду. Допомогає глибше аналізувати кандидатів, тренди на ринку праці або автоматизувати щоденні комунікації.

Перевага: поєднує AI-пошук, автоматизацію дій та інтерактивні відповіді: сценарії на зразок бронювання, зриву вкладок, складання листів — усе через простий текстовий запит; доступні корпоративні стандарти безпеки (GDPR, SOC2, HIPAA), шифрування даних на пристрої, локальна обробка даних у strict mode, а також функції створення контекстних пояснень, інтроспекції відкритих вкладок та підтримка multi-tasking.

Fellou AI (Fellou — Agentic AI Browser)



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: автоматизація комплексних дослідницьких і веборієнтованих завдань — від збору інформації та глибоких пошукових запитів до створення структурованих звітів і роботи з локальними файлами. Ідеально підходить для підготовки аналітичних матеріалів, моніторингу ринку, складання порівняльних оглядів та рутинних дій у браузері.

Перевага: браузер Еджентного рівня — він сам планує, виконує завдання і дає прозорий план дій, включно з авторизацією, капчами, формами (наприклад, GitHub), створює звіти, генерацію контенту (текст, презентації, код, зображення, музика), має Agentic Memory (зберігає контекст), підтримує керування в реальному часі, планування на майбутнє та локальну інтеграцію зі стандартами безпеки.

NotebookLM



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: робота з великими масивами документів — від резюме та job descriptions до аналітичних звітів і нотаток після інтерв'ю. Інструмент дає змогу завантажити десятки файлів (PDF, Docs, презентації) і працювати з ними у форматі «чат із досьє»: витягати ключові навички, робити порівняльні таблиці, будувати рейтинги кандидатів під конкретний JD, генерувати summary та відповіді на запитання.

Перевага: автоматичне структурування інформації з різних джерел, швидкий пошук за вмістом, можливість робити AI-запити на кшталт «побудуй рейтинг кандидатів під цей JD» або «виділи слабкі місця в описі вакансії»; інтеграція з Google-екосистемою, підтримка багатьох форматів і командна співпраця.

ШІ-інструменти для розшифрування аудіо / відео

Otter.ai



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: автоматична транскрипція онлайн-співбесід, записів зустрічей, тренінгів чи брейнштормів. Можна робити помітки просто в транскрипті та ділитися ним з колегами.

Перевага: інтеграція з Zoom, Google Meet і Microsoft Teams, підтримка кількох мов.



Fireflies.ai

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: створення текстових звітів зі співбесід і мітингів, виділення ключових моментів (наприклад, обговорених компетенцій чи умов).

Перевага: автоматичний пошук і фільтрація за ключовими словами в розшифрованому тексті.



BlueDot

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: створення текстових звітів зі співбесід і мітингів, виділення ключових моментів (наприклад, обговорених компетенцій чи умов). Інструмент автоматично розпізнає мову розмови (зокрема, українську), розшифровує зустріч без потреби запрошення бота у дзвінок і генерує структуровані нотатки. Після завершення мітингу HR-спеціаліст отримує повний транскрипт зі збереженням спікерів, часових міток і ключових тем. Дані можна експортувати в PDF або одразу перенести в Notion, CRM чи Google Docs. Підтримуються Google Meet, Zoom, Microsoft Teams і Webex.

Перевага: автоматичний пошук і фільтрація за ключовими словами в розшифрованому тексті. Наприклад, можна знайти всі згадки про «зарплату», «релокацію» або «лідерські навички» у кількох співбесідах одночасно. Це допомагає швидко аналізувати відповіді кандидатів, порівнювати між собою та готувати звіти для Hiring Manager без ручної обробки записів.



tl;dv.io

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: автоматичне створення звітів зі співбесід і командних мітингів із чітким поділом на теми, виділенням компетенцій, ухвалених рішень і завдань для кандидатів чи учасників. Підтримує розпізнавання української мови, дає змогу формувати нотатки під конкретний шаблон і генерує підсумки для ATS або Hiring Manager.

Перевага: можливість кастомізації структури звіту, підтримка понад 30 мов, інтеграція із CRM, Slack, Notion; автоматичне позначення ключових моментів, завдань і рішень на часовій шкалі просто в транскрипції.

Аудіогенерація



ElevenLabs (elevenlabs.io)

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: Озвучення політик, інструкцій та навчальних матеріалів для підвищення доступності.

Перевага: Натуральне відтворення голосу, багатомовність, стабільність тембру. Можливість персоналізації голосу за згодою.



Suno

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: Формування єдиного звукового бренду для відео- та мультимедіаматеріалів.

Перевага: Генерація музичних треків та джінглів. Можливість добору настрою та тривалості музики.

Відеогенерація

runway

Runway ML

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: Створення стандартизованих відеоматеріалів для навчання та внутрішніх комунікацій.

Перевага: Потужні інструменти генерації та редагування відео, включно з greenscreen і покадровою обробкою. Підтримка інтеграції тексту та зображень у відео.



HeyGen

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: масштабоване виробництво відеоконтенту з уніфікованим поданням для різних аудиторій.

Перевага: створення відео з аватарами, що відтворюють текстовий сценарій з високою точністю синхронізації. Можливість багатомовної адаптації одного відео без повторного знімання.



Synthesia

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: масштабоване виробництво відеоконтенту з уніфікованим поданням для різних аудиторій.

Перевага: створення відео з аватарами, що відтворюють текстовий сценарій з високою точністю синхронізації. Можливість багатомовної адаптації одного відео без повторного знімання.



Sora

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: Створення комплексних відеопрезентацій корпоративної культури або навчальних сценаріїв.

Перевага: Генерація високоякісного відео за текстовим описом з деталізацією сцени, об'єктів і рухів. Підтримка довгих відео та складної композиції кадрів.



Clipwise

Корисно для фахівців з питань управління персоналом: створення коротких відео для бренду роботодавця. Наприклад, презентації компанії, відеооголошення вакансій, пізнавальні Reels чи TikTok щодо корпоративної культури, оформлені автовантаж: скрипт, голос, аватар та субтитри.

Перевага: повністю автоматизований AI-процес, від ідеї до відео за 3–5 хвилин без монтажу: введення ідеї → генерація скрипту й вибір AI-ведучого → фоновий звук, логотип, субтитри, готове відео. Має широку мовну підтримку, шаблони під формати вірусного контенту (Quiz, Reddit-стиль, faceless, аватари) та оптимізацію під Shorts, Reels, TikTok.

Інші корисні AI-інструменти для роботи фахівців з питань управління персоналом

Mizou



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: створення чатботів для онбордингу нових співробітників (інструкції, графіки, правила), проведення попереднього тестування кандидатів або організації навчальних модулів.

Перевага: не потребує навичок програмування, дає змогу швидко налаштовувати бота під конкретні HR-завдання та автоматизувати рутинні процеси.

Renderforest



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: створення відеоаватарів і персоналізованих відео для привітань нових співробітників, онбордингу, внутрішніх оголошень чи навчальних інструкцій.

Перевага: автоматична генерація відео з фото та голосу, що дає змогу швидко створювати якісний контент без залучення відеомонтажерів.

ChatGPT Custom GPTs



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: Самообслуговування співробітників, підтримка рекрутингу, наставництво в навчанні, автоматизація HR-операцій.

Перевага: Можливість створення спеціалізованих асистентів з убудованими знаннями, інтеграціями та обмеженнями доступу. Підтримка RAG, інструкцій за ролями, контроль діалогів.

Швидкий пошук оптимального AI-інструменту

Renderforest



Корисно для фахівців з питань управління персоналом: швидкий пошук оптимального AI-інструменту для автоматизації HR-завдань, як-от сорсинг, меседжинг, аналіз резюме чи комунікації з кандидатами. Ви просто описуєте, що потрібно зробити, а PickMyBot добирає відповідні рішення – чатботи, інструменти для обробки тексту, автоматизації пошуку тощо.

Перевага: величезна база AI-інструментів, зручно згрупованих за категоріями (чатботи, сорсинг, кандидат-менеджмент тощо), що економить час на ручному пошуку і дає змогу обирати найкраще рішення саме під ваше завдання.

Дія.Освіта

Освіта

Українська національна платформа онлайн-навчання, створена Міністерством цифрової трансформації України, щоб зробити освіту доступною, сучасною і практичною.

Prometheus



найбільша онлайн-платформа для професійного розвитку в Україні, що інтегрувала штучний інтелект у свої програми – слухачі отримують пояснення, підказки й підтримку просто в інтерфейсі курсу за допомогою ШІ-тьютора (асистента з навчання).

Lingio



Глобальна платформа для навчання співробітників через гейміфікацію та AI. Дає змогу автоматично перетворювати надані компанією матеріали (тексти, презентації) на інтерактивні навчальні курси з тестами і завданнями. Особливо корисний для бізнесів з великою кількістю лінійного персоналу: Lingio генерує мобільні мікрокурси, що легко проходити працівникам без відриву від виробництва.

Docebo



Освітня платформа, що автоматично генерує навчальні модулі з тексту, створює питання для перевірки знань, перефразовує текст, перекладає контент, вставляє AI-ведучих.

Coursera



Глобальна освітня платформа, яка надає онлайн-курси, спеціалізації, сертифікати та повноцінні університетські ступені від провідних університетів і компаній світу. У 2023 році запустила можливості для авторів: AI Assisted Course Building – генерація занять, тестів та матеріалів, а також Quick Grader – автоматичний попередній фідбек і перевірка з рубриками.

Degreed



Платформа для навчання та розвитку з потужним фокусом на розвиток компетенцій через AI. Дає змогу знайти контент – статті, курси, відео, книги – відповідно до ваших цілей і навичок, а також об'єднує всі навчальні ресурси компанії, створює індивідуальні шляхи навчання, дає змогу управляти і вимірювати прогрес.

Також фахівці служб управління персоналом на публічній службі можуть у межах виконання індивідуальних програм професійного розвитку проходити навчання з тематики штучного інтелекту на таких освітніх ресурсах:

Портал управління знаннями НАДС — містить курси, що ознайомлюють із принципами роботи штучного інтелекту, етичними аспектами його застосування та допомагають HR-фахівцям сформувати базове уявлення про можливості технологій у сфері управління персоналом.

Moodle-платформа НАДС — освітнє середовище, де розміщено навчальні програми, розроблені державними органами та установами (Національне агентство України з питань державної служби, Центр розвитку публічного управління, Міністерство освіти і науки України, Міністерство цифрової трансформації України, Центр оцінювання кандидатів на державну службу, Центр підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та іншими партнерами). Курси дають змогу фахівцям служб управління персоналом ознайомитися з основами штучного інтелекту і його роллю в сучасному публічному управлінні, зокрема в контексті цифрової трансформації та етики використання технологій.